

1-1-2008

Propuesta de mejora al clima organizacional de Danaranjo S.A con base en su valoración a través del instrumento IMCOC

Javier Antonio Batanero Brausin
Universidad de La Salle, Bogotá

Cesar Augusto Sánchez Sánchez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Batanero Brausin, J. A., & Sánchez Sánchez, C. A. (2008). Propuesta de mejora al clima organizacional de Danaranjo S.A con base en su valoración a través del instrumento IMCOC. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1033

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DANARANJO S.A
CON BASE EN SU VALORACIÓN A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO IMCOC

JAVIER ANTONIO BATANERO BRAUSIN
CESAR AUGUSTO SÁNCHEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2008

PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DANARANJO S.A
CON BASE EN SU VALORACIÓN A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO IMCOC

JAVIER ANTONIO BATANERO BRAUSIN Cód. 11971223
CESAR AUGUSTO SÁNCHEZ SÁNCHEZ Cód. 11982357

Trabajo de grado
Para optar al título de
Administradores de Empresas

Director
Víctor José Rodríguez Restrepo

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2008

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año) _____

DEDICATORIA

Dios, gracias por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo.

A mí amada esposa Sonia y a mi precioso hijo Sebastián,
quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para terminar este proyecto. Los amo.
A mi madre quien me enseñó desde pequeño a luchar por mis metas. Este triunfo es tuyo.

A mis hermanos Carlos y Cristian, fuente inagotable de apoyo y cariño
y a quienes les prometí terminar. Promesa cumplida.

A mi compañero y amigo Javier y a todos los no mencionados.

Dios los bendiga.

Cesar

A Dios, que me brindó la luz para prepararme
y cumplir la misión que me encomendó.

A mi esposa Blanca y a mi hija Valentina por su
adorable compañía en mi afán por alcanzar mi sueño.

A mis padres por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos y amigos por su lealtad
y serenidad que me alientan a la vida

Javier

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer al profesor VICTOR RODRIGUEZ, por su apoyo y su tiempo empleado en el desarrollo de este trabajo, sus sugerencias y consejos fueron un aporte invaluable.... muchas gracias...

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	6
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	6
1.2 SUB - LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	6
1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	6
1.4 TÍTULO	6
2. PROBLEMA	7
2.1 PLANTEAMIENTO	7
2.2 FORMULACIÓN.....	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3.3 RESULTADOS ESPERADOS	10
3.4 PROPÓSITOS	11
3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS	12
4. JUSTIFICACIÓN	13
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	13
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	16
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	17
5. HIPÓTESIS.....	18
6. MARCO TEÓRICO.....	19
6.1 ANTECEDENTES.....	19
6.2 ASPECTOS GENERALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
6.2.1 Dimensiones del clima organizacional.....	22
6.2.2 Instrumentos de medición del clima organizacional.....	28

6.2.3 El instrumento IMCOC como herramienta de medición.	29
6.2.4 Método de calificación del instrumento.	36
6.3 MARCO EMPRESARIAL	38
6.3.1 Reseña histórica.	38
6.3.2 Misión	40
6.3.3 Visión	40
6.3.4 Valores	40
6.3.5 Política de calidad	41
6.3.6 Objetivos de calidad	41
6.4 MARCO CONCEPTUAL.....	42
7. DISEÑO METODOLÓGICO	45
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	46
7.2.1 Población.....	46
7.2.2 Muestra.....	46
7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	47
7.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
7.4.1 Fuentes primarias.	48
7.4.2 Fuentes secundarias.	53
7.4.3 interpretación y análisis de resultados.....	54
8. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	55
8.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA	55
8.1.1 Actividades que se realizan actualmente.	55
8.1.2 Funciones propias del departamento.....	56
8.1.3 Perfiles de los integrantes del departamento.....	57
8.1.4 Proyectos	59
9. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DANARANJO S.A	61
9.1 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	61
9.1.1 Descripción del instrumento	61
9.1.2 Factores de medición.	62

9.1.3 Resultados con base en el método de escalonamiento.	64
9.1.4 Narrativa de los resultados en porcentajes	108
9.1.5 Conclusión general al diagnóstico.	112
10. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	114
10.1 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN BUSCA DE LA MEJORA.....	117
10.1.1 Estrategia No. 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de Directores a Empleados.	117
10.1.2 Estrategia No. 2. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.	120
10.1.3 Estrategia N. 3 Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo.....	123
10.1.4 Estrategia No. 4. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano.....	124
11. CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA	132

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Distribución de la planta de empleados de DANARANJO S.A.....	46
Tabla 2 Variables de medición según Méndez	49
Tabla 3 Tabla de valoración de las preguntas del instrumento	61
Tabla 4 Resultados variable estilo de dirección.....	64
Tabla 5 Resultados variable reconocimiento y Motivación.....	78
Tabla 6 Resultados variable satisfacción	83
Tabla 7 Resultados variable identidad y estructura.....	90
Tabla 8 Resultado variable capacitación y oportunidades	95
Tabla 9 Resultados variable trabajo en equipo y relaciones	103
Tabla 10 Plan de acción y presupuesto	126
Tabla 11 Cronograma de actividades.....	127

LISTA DE GRÀFICAS

	Pág.
Gráfico 1 Preguntas 1 a 14	65
Gráfico 2 Preguntas 15 a 20.....	66
Gráfico 3 Resultados variable reconocimiento y Motivación.....	78
Gráfico 4 Resultados variable satisfacción	84
Gráfico 5 Resultados variable identidad y estructura	90
Gráfico 6 Resultado variable capacitación y oportunidades.....	96
Gráfico 7 Resultados variable trabajo en equipo y relaciones	104

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Ejemplo de cómo calificar según la escala de Likert	37
Figura 2 Calificación según la escala de Likert.....	66
Figura 3 Calificación según la escala de Likert.....	67
Figura 4 Calificación según la escala de Likert.....	67
Figura 5 Calificación según la escala de Likert.....	68
Figura 6 Calificación según la escala de Likert.....	69
Figura 7 Calificación según la escala de Likert.....	69
Figura 8 Calificación según la escala de Likert.....	70
Figura 9 Calificación según la escala de Likert.....	70
Figura 10 Calificación según la escala de Likert.....	71
Figura 11 Calificación según la escala de Likert.....	71
Figura 12 Calificación según la escala de Likert.....	72
Figura 13 Calificación según la escala de Likert.....	72
Figura 14 Calificación según la escala de Likert.....	73
Figura 15 Calificación según la escala de Likert.....	73
Figura 16 Calificación según la escala de Likert.....	74
Figura 17 Calificación según la escala de Likert.....	74
Figura 18 Calificación según la escala de Likert.....	75
Figura 19 Calificación según la escala de Likert.....	75
Figura 20 Calificación según la escala de Likert.....	76
Figura 21 Calificación según la escala de Likert.....	76
Figura 22 Calificación según la escala de Likert.....	79
Figura 23 Calificación según la escala de Likert.....	79
Figura 24 Calificación según la escala de Likert.....	80

Figura 25 Calificación según la escala de Likert.....	80
Figura 26 Calificación según la escala de Likert.....	81
Figura 27 Calificación según la escala de Likert.....	81
Figura 28 Calificación según la escala de Likert.....	82
Figura 29 Calificación según la escala de Likert.....	82
Figura 30 Calificación según la escala de Likert.....	84
Figura 31 Calificación según la escala de Likert.....	85
Figura 32 Calificación según la escala de Likert.....	85
Figura 33 Calificación según la escala de Likert.....	86
Figura 34 Calificación según la escala de Likert.....	86
Figura 35 Calificación según la escala de Likert.....	87
Figura 36 Calificación según la escala de Likert.....	87
Figura 37 Calificación según la escala de Likert.....	88
Figura 38 Calificación según la escala de Likert.....	88
Figura 39 Calificación según la escala de Likert.....	91
Figura 40 Calificación según la escala de Likert.....	91
Figura 41 Calificación según la escala de Likert.....	92
Figura 42 Calificación según la escala de Likert.....	92
Figura 43 Calificación según la escala de Likert.....	93
Figura 44 Calificación según la escala de Likert.....	93
Figura 45 Calificación según la escala de Likert.....	94
Figura 46 Calificación según la escala de Likert.....	94
Figura 47 Calificación según la escala de Likert.....	96
Figura 48 Calificación según la escala de Likert.....	97
Figura 49 Calificación según la escala de Likert.....	97
Figura 50 Calificación según la escala de Likert.....	98
Figura 51 Calificación según la escala de Likert.....	98
Figura 52 Calificación según la escala de Likert.....	99

Figura 53 Calificación según la escala de Likert.....	99
Figura 54 Calificación según la escala de Likert.....	100
Figura 55 Calificación según la escala de Likert.....	100
Figura 56 Calificación según la escala de Likert.....	101
Figura 57 Calificación según la escala de Likert.....	101
Figura 58 Calificación según la escala de Likert.....	102
Figura 59 Calificación según la escala de Likert.....	104
Figura 60 Calificación según la escala de Likert.....	105
Figura 61 Calificación según la escala de Likert.....	105
Figura 62 Calificación según la escala de Likert.....	106
Figura 63 Calificación según la escala de Likert.....	106
Figura 64 Calificación según la escala de Likert.....	107
Figura 65 Calificación según la escala de Likert.....	107
Figura 66 Calificación según la escala de Likert.....	108
Figura 67 Actividades de una campaña de motivación y reconocimiento	119
Figura 68 Pasos para diseñar una política de motivación y reconocimiento	122
Figura 69 Proceso para el diseño políticas de promoción y desarrollo humano	125

INTRODUCCIÓN

Toda empresa requiere de la planeación y coordinación de actividades para la consecución de diversos objetivos los cuales van desde abarcar mayor mercado, obtener rentabilidad, incrementar ventas y lograr posicionamiento de productos o marcas entre otros. Pero tanto la planeación como la ejecución de estas actividades requieren del interactuar de las personas lo que implica establecer relaciones laborales y determinar jerarquías para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales. Así, la planeación estratégica que incluye la coordinación de las personas de la organización, se convierte en un aspecto fundamental para la administración de los recursos y a su vez es el pilar del clima organizacional que es un aspecto determinante para la productividad del talento humano ejecutor de los recursos.

El clima organizacional es un aspecto determinante para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las empresas, convirtiéndose en un tema tan importante como la generación de ventas y el capital económico, pues del agrado, bienestar o satisfacción de los empleados depende la imagen y desempeño de las actividades, además del interés de los empleados por estar en armonía con el desarrollo empresarial, considerando que la empresa les provee seguridad y bienestar para el logro de sus metas personales. Adicionalmente no se debe dejar de lado el hecho de que el talento humano es el capital más importante dentro de toda organización, pues es el personal quien hace productivos los recursos invertidos y su comportamiento y bienestar se refleja en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos.

Los gerentes de algunas empresas no contemplan la importancia del clima organizacional para el desarrollo empresarial, e incluso se considera que es un tema poco relevante al que no vale la pena invertirle esfuerzos o recursos, sin embargo, los estudios de diversos investigadores han permitido establecer que un buen ambiente de trabajo es primordial para la productividad de los empleados e influye directamente en el éxito y crecimiento de las empresas, pues cuando la empresa provee bienestar y seguridad a sus empleados y además

permanece pendiente de proveer un ambiente de trabajo sano, equitativo, tranquilo y adecuado, la reacción del empleado es de compromiso y responsabilidad con las labores que realizan, lo que a su vez confluye en los resultados organizacionales.

Así, el clima organizacional ha resultado ser un elemento determinante en la productividad y calidad de una empresa. Sin duda, un factor de gran importancia del clima organizacional es aquel que tiene que ver con las percepciones que el trabajador tiene sobre la estructura y procesos de su medio ambiente laboral. De hecho, varios estudios, como por ejemplo los realizados por el profesor Carlos Eduardo Méndez en varias empresas colombianas a través del instrumento IMCOC, han demostrado que la forma como se comporta un trabajador no es resultado directo del propio sistema organizacional, sino de la forma como éste último es percibido. No obstante, la percepción del trabajador es resultado de sus interacciones con la empresa; es decir, es el resultado de la interacción entre sus características personales y las organizacionales. En este mismo sentido, es el clima organizacional el que promueve cierto tipo de comportamiento en los trabajadores.

Un Clima Organizacional favorable, en donde el ambiente de trabajo sea agradable y motivador para los empleados, se considera una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa, y como tal deben estudiarlo, valorarlo e intervenirlo positivamente.

De esta manera, el presente trabajo de grado plantea una serie de estrategias para contribuir a la mejora del clima organizacional en la empresa DANARANJO S.A a partir de la identificación previa de sus necesidades, mediante un diagnóstico basado en el método inductivo el cual consiste en un análisis ordenado de la información obtenida mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico, que para el caso es la encuesta propuesta por el autor Carlos Eduardo Méndez en su instrumento IMCOC (Instrumento de medición del Clima Organizacional en Colombia).

Danaranjo S.A es una empresa que tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá ubicada en la Carrera 68B No. 15 – 55, cuenta actualmente con 450 empleados a nivel nacional

entre temporales y empleados directos, en Bogotá existen 267 empleados y con esta población se realiza en estudio pertinente. La situación de clima organizacional en DANARANJO S.A, actualmente presenta inconvenientes generados principalmente por la inestabilidad laboral causada por las seguidas crisis de la empresa, no obstante, la empresa se ha recuperado y cuenta con un gran potencial de crecimiento y liderazgo en el mercado.

La elaboración de este trabajo de grado contribuye en la generación de conciencia sobre la importancia del clima organizacional en la empresa, y favorece el desempeño de los empleados, dado que estos están dispuestos a dar lo mejor de sí para mejorar su ambiente de trabajo y colaborar con el crecimiento de la empresa puesto que se sienten identificados con esta y perciben el interés de la gerencia por su bienestar

En el siguiente trabajo de Grado se describen los distintos parámetros a tener en cuenta para desarrollar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa DANARANJO S.A.

“Las percepciones que abarca el clima organizacional se originan en una variedad de factores que tienen que ver con: aspectos de liderazgo y prácticas de dirección de la empresa (tipos de supervisión), aquellos relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En el entorno cambiante en el que se interactúa diariamente las organizaciones requiere ser cada vez más competitivo para poder adecuarse a las demandantes exigencias del consumidor.”¹

Actualmente se considera que las organizaciones o instituciones son personas; se asume al ser humano como parte integral y fundamental de una organización; por esta razón el comportamiento y el desempeño social de un individuo dentro de una empresa, pueden afectar el desarrollo de la misma, su imagen en el mercado, su productividad e incluso sus utilidades.

¹ Disponible en: www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.com

Las características del sistema de organización de una empresa generan un particular clima organizacional, que repercute sobre las motivaciones de los trabajadores y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, calidad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Con base en lo expuesto hasta aquí, surge la necesidad de profundizar en un tema que debería ser relevante para toda empresa: el clima organizacional. De hecho, la empresa DANARANJO S.A, objeto del presente estudio, no ha demostrado tener una tradición en el abordaje de este tema, no cuenta con registros ni información sistematizada que dé cuenta de los factores relacionados con el clima organizacional, a pesar de existir una percepción general de un buen clima laboral por parte de los trabajadores, hecho que deberá ser objeto de verificación en la presente investigación.

En consecuencia, este trabajo de grado se desarrolla en nueve puntos. En el primero se describe la línea de investigación, el tema a desarrollar, la relación con la profesión de Administrador de empresas y el título. En el segundo se expone el planteamiento del problema y la formulación del mismo.

En el tercer aparte se describe tanto el objetivo general como los específicos, los cuales deben ser desarrollados para la realización del trabajo, además de los resultados esperados. El cuarto punto expone la justificación del proyecto, y el quinto las hipótesis que se plantean resolver.

En el sexto punto se describe el marco teórico y el contexto empresarial del trabajo. El séptimo presenta la metodología de trabajo a seguir, resaltando que se trata de un estudio descriptivo y tendrá como fuentes primarias la observación y una encuesta a los trabajadores. Finalmente, los puntos ocho y nueve plantean el cronograma y el presupuesto de investigación.

La importancia de este tipo de trabajos sobre el clima organizacional desde la perspectiva de la Administración de Empresa radica en la necesidad de ir creando un estilo propio de gestión que se inserte a una cultura organizacional, y reconocer el clima organizacional como un determinante de los logros de productividad y calidad de una empresa.

1. TEMA

Clima organizacional

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Proceso Gerencial

1.2 SUB - LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Recurso Humano- Clima Organizacional

1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Una de las áreas de desempeño más importantes para el ejercicio profesional del Administrador de empresas es el manejo, dirección o asesoría en temas relacionados con el talento humano.

Por tal razón, el presente proyecto de investigación se relaciona totalmente con la profesión de Administrador de Empresas, pues la medición del clima laboral de una organización, permite no solo la aplicación y análisis de herramientas de evaluación, sino el planteamiento de pautas para tomar decisiones pertinentes al talento humano de una empresa. En este caso, este estudio se realiza para la empresa DANARANJO S.A

1.4 TÍTULO

**PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DANARANJO S.A
CON BASE EN SU VALORACIÓN A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO IMCOC**

2. PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO

Cuando se crea una empresa, sea cual sea su actividad, esta tiene el objetivo de producir beneficios en distintos aspectos, por ejemplo generación de utilidades, crecimiento en el mercado y apoyo a obras sociales o comunitarias como es el caso de algunas empresas sin ánimo de lucro entre muchas otras. Pero la existencia de cualquier organización solo es posible con la cooperación de dos o más personas y por tal razón los roles que se asumen y la manera cómo interactúan cobran una gran importancia, esto teniendo en cuenta que el comportamiento de quienes ejercen actividades dentro de una organización se ve influenciado por las percepciones que cada integrante de la empresa perciba de distintos factores inherentes al interactuar laboral. De ahí que el ambiente de trabajo o clima organizacional cobra gran relevancia.

“La especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.”²Un buen o mal clima laboral genera consecuencias para la empresa bien sea positiva o negativamente, por tal razón no se le puede restar importancia a este aspecto que influye en las personas que laboran para la organización y el logro de los objetivos corporativos.

² Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la necesidad de evaluar el clima organizacional en Danaranjo S.A y proponer estrategias que permitan una mejora en este aspecto, con base en los resultados obtenidos.

DANARANJO S.A. con más de 63 años de vida es una compañía Colombiana líder en información, impresión variable, impresión de valores, formas y afines. Actualmente tiene una planta de 450 empleados a nivel nacional y está certificada bajo la norma de aseguramiento de la calidad ISO 9000.

Desde el año 1990 la empresa ha tenido que afrontar varias crisis económicas. Estas crisis han dejado secuelas como es la declaración de concordato preventivo y un significativo valor en deudas con acreedores, proveedores, Estado y empleados.

No obstante, la empresa ha procurado su recuperación, pero en este proceso ha tenido que prescindir de parte de su planta de personal y hacer contrataciones temporales y sin beneficios adicionales de nuevos empleados como parte de su estrategia para recuperarse de las pérdidas.

De esta manera, se establece que el personal de la empresa tanto nuevo como antiguo, ha tenido que mantener la incertidumbre sobre su situación laboral, generándose inestabilidad, inseguridad y desmotivación general, aspectos que influyen en la productividad de los empleados y el compromiso de los mismos para sacar adelante la empresa. Estas manifestaciones no son convenientes dado que actualmente, y como parte de su proceso de recuperación, la empresa se encuentra en proceso de certificación de Gestión de la Calidad ISO 9000.

Como parte del mencionado proceso, está indicado hacer una medición del clima organizacional a fin de obtener información relevante y real sobre la percepción de los empleados respecto a su lugar de trabajo. Con base en los resultados obtenidos, la empresa debe tomar decisiones pertinentes que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad

de sus procesos, tomando como base una propuesta de mejora para fortalecer las debilidades del clima organizacional.

Así, el problema de investigación radica en la necesidad de establecer la situación del clima organizacional de DANARANJO S.A, como parte del proceso de certificación, el cual requiere establecer indicadores y estrategias de mejora que permitan el mejoramiento continuo.

De esta manera, se propone la aplicación de un instrumento de medición del clima organizacional en la empresa, que para el caso se plantea el IMCOC (instrumento de medición del clima organizacional en empresas de Colombia), cuyo autor es el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez quien ha aplicado este mismo instrumento en diversas empresas colombianas desde 1980 y gracias a esto se ha mantenido permanentemente actualizado, considerándose por esto una herramienta con suficiente soporte investigativo para ser aplicada. Dicho instrumento será aplicado a una muestra representativa de los empleados de la empresa, que actualmente cuenta con 450 empleados de los cuales 317 son permanentes y 133 son temporales.

Con los resultados del instrumento, se proponen unas estrategias de mejora que permitan un mejor desempeño tanto del área de talento humano como del personal de la empresa.

Es trabajo es realizado en la empresa DANARANJO S.A, en su sede principal en la ciudad de Bogotá.

2.2 FORMULACIÓN

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional de la empresa DANARANJO SA.?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora para el clima organizacional de DANARANJO S.A con base en la medición y valoración del mismo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer las percepciones de los trabajadores y los aspectos de motivación laboral y rendimiento profesional mediante la aplicación del instrumento IMCOC (instrumento de medición del clima organizacional en empresas Colombianas) del autor es Carlos E, Méndez A. a fin de determinar la situación actual de la empresa en este aspecto.

Determinar las debilidades del clima organizacional de la empresa a fin de establecer los puntos de mejora pertinentes.

Plantear la propuesta de mejora con base en los resultados del diagnostico.

3.3 RESULTADOS ESPERADOS

Para DANARANJO S.A el clima organizacional tiene una centralidad en sus planes de mejoramiento, no solo en términos de cumplir con un requisito en la certificación de ISO 9000, sino por la necesidad de develar su propio estilo de gestión y administración, y la de incorporar el asunto del clima organizacional como elemento clave en logro de los objetivos de productividad y calidad.

Por ello, el propósito de la investigación es conocer en profundidad la forma de hacer un diagnóstico de clima organizacional, que permita derivar decisiones e implementar acciones que impacten positivamente las características de su sistema organizacional.

Los resultados que se esperan de la investigación incorporan además de lo descrito en los párrafos anteriores, los que le son propios al diagnóstico de clima organizacional, referidos al conocimiento de las dinámicas internas de la empresa, la retroalimentación sobre el cómo se dan las actividades y procesos que lleva a cabo DANARANJO S.A, el reconocimiento explícito de las normas de interacción entre los diferentes componentes del sistema organizacional, un mejor flujo de la información y la comunicación, y mejorar las interacciones, la educación, la participación y corresponsabilidad del conjunto de personas que laboran en DANARANJO S.A.

Financieramente, todo lo anterior redundará en una mayor productividad y calidad del sistema organizacional, y en una reducción de costos por desaciertos en el ejercicio de las funciones, o por ausentismo laboral, entre otros.

A manera de investigación, este proyecto genera pautas para el estudio del clima organizacional que puede ser aplicado a otras dependencias o empresas de características similares.

En el nivel académico, la investigación se constituye en un referente para otros proyectos en el área y contribuye a posicionar el tema del clima organizacional en la administración de empresas.

3.4 PROPÓSITOS

Realizar un trabajo de grado con base en la teoría del clima organizacional, sus elementos, variables de medición y aspectos de mejora que permitan una eficiente administración del talento humano a fin de obtener el título profesional de Administradores de Empresas.

Intentar identificar el clima organizacional en DANARANJO S.A. como parte de sus actividades de Certificación ISO 9000 y mejor desempeño del área de talento humano en cuanto al bienestar y desarrollo del personal de la empresa.

Indagar el funcionamiento del instrumento IMCOC mediante su aplicación en la empresa DANARANJO S.A

3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS

Se realizará la sustentación del trabajo de grado será realizada en las instalaciones de la Universidad de la Salle, y será de carácter público.

Los resultados del estudio serán entregados en físico (tanto impresión empastada del documento, como en medio magnético) a la Universidad de La Salle, en todas las instancias requeridas.

Por otro lado, a la empresa interesada se le entregarán copias de los resultados de la medición del clima organizacional y el diagnóstico de la situación actual, además de la propuesta de mejoramiento pertinente.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El desarrollo del proyecto permitirá la profundización de un área de interés en el desempeño profesional cualquier Administrador de Empresas. Está área de interés es el estudio del clima organizacional y la importancia de generar buenos ambientes de trabajo en busca de la productividad laboral. Esto va más allá de adoptar los desarrollos conceptuales y metodológicos de otras profesiones y disciplinas que han estudiado el asunto del clima organizacional, y se interesa por adaptar y mejorar los desarrollos organizacionales a las realidades socioculturales de un ambiente particular. No se trata entonces de aplicar una metodología universal de diagnóstico de clima organizacional, ni generalizar sus resultados, sino de conocer cuáles son y cómo se comportan los diferentes factores del sistema organizacional que determinan un clima laboral particular.

Dentro del medio empresarial “se asocian la productividad y calidad, o la insuficiencia en ellas, con la labor del trabajador”³; pero ello no es del todo cierto, de hecho el comportamiento laboral está sujeto al clima laboral o las características del medio ambiente de trabajo.

De hecho esas características varían de una empresa a otra e incluso de una sección a otra dentro de la misma empresa, a pesar de que tienden a ser permanentes. Pero, el clima organizacional, que media entre esa estructura organizacional y el comportamiento del trabajador, es posible de intervenir para mejorar la productividad y la calidad de la empresa. Por ello, esta investigación representa una oportunidad para conocer e intervenir aquellos

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5a. ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2000. 699 p.

factores que determina la motivación y el comportamiento laboral en la empresa DANARANJO S.A.

Es así, que para el análisis del clima organizacional de la empresa DANARANJO S.A, es necesario acudir al estudio de conceptos y teorías relacionadas con la administración de personal. El tema del talento humano, es uno de los de mayor relevancia en las actividades del Administrador de Empresas pues se sabe que de su eficiente gestión dependen aspectos como la motivación, el sentido de pertenencia, el compromiso y muchos otros valores que van ligados a la productividad en el trabajo.

Por otra parte, el clima organizacional es uno de los tópicos que deben ser evaluados periódicamente en una empresa, a fin de conocer las percepciones de los trabajadores y establecer las influencias del ambiente en la forma de trabajar. Para esto, el Administrador debe tener conocimiento sobre los puntos a evaluar, de tal manera que con los resultados sea posible tomar decisiones pertinentes a la mejora del clima de trabajo en pro de otros beneficios para la empresa.

Entre las herramientas de medición del clima organizacional se pueden hallar varias, entre otras, se encuentra el diseñado por el profesor John Sudarsky de la Universidad de los Andes, quien fundamenta esta herramienta en las teorías de la motivación del esquema presentado por David Mc Clelland y J. Atkinson, en el cual se identifican las necesidades del logro, poder y afiliación) y las variables definidas por Liwin y Stringer, consideradas como dimensiones del Clima Organizacional. (Conformidad, Responsabilidad, Normas, Recompensas, Claridad Organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario). El instrumento y su aplicación ha tenido grandes ventajas en el medio colombiano, ha permitido obtener perfiles de organizaciones definiendo su clima Organizacional. El profesor Sudarsky en la fase de normalización y prueba del cuestionario de Clima Organizacional TECLA, lo aplicó en 1974 a ocho organizaciones en Bogotá.”⁴

⁴ Jhon Sudarski. Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional.

De igual manera, la encuesta ECO diseñada por Toro (2001) diseñada como parte de una investigación en la universidad Católica para evaluar clima organizacional en el contexto de la educación superior, ha identificado cinco dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento:

Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él/ella

Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables

Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos

Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios

Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.

Espíritu de equipo: “la gente está orgullosa de pertenecer a la organización”⁵

También se puede mencionar el estudio realizado por el psicólogo Fernando Urdaneta Ballen, quien diseña un instrumento que permite determinar los factores que más influyen en el clima organizacional de una empresa. Para esto, aplicó una encuesta a treinta presidentes de diferentes compañías colombianas, y determino inicialmente la existencia de 19 conceptos iniciales, que hoy en día (actualizados al año 2005) se reducen a 12 factores a saber: Empoderamiento de la dirección, evaluación y control de gestión, trabajo en equipo, comunicación, satisfacción con el trabajo, calidad y competitividad, capacitación y desarrollo, Seguridad y salud ocupacional, reconocimiento, supervisión y toma de decisiones.

Editorial universitaria de America pàg.91.

⁵ MOLINA, Maish. Estudios del clima organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/estudios-de-clima-organizacional.htm>

Un instrumento de medición que reúne muchos de los aspectos mencionados en los instrumentos anteriores, es el “IMCOC, (Instrumento para medir el Clima en las organizaciones colombianas) desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, cuyo contenido contempla variables como objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, contenidas de igual manera en el análisis de Clima organizacional de Rensis Likert”⁶. Por tal razón, tomando en cuenta que el IMCOC es una herramienta actualizada (año 2006), ahora con 75 preguntas ajustadas en la medida de las necesidades empresariales en cuanto a la medición del clima de trabajo, se considera que es el instrumento mas adecuado para adaptar y aplicar en la empresa DARANJO S.A. Adicional al instrumento de medición planteado se requiere el uso de técnicas como la observación directa y el análisis estadísticos de datos.

La realización de un estudio sobre clima organizacional en la empresa DANARANJO S.A será una fuente de información esencial para apoyar el proceso de mejora continua que actualmente está implementando la empresa. El trabajo presentado en este estudio debe servir como soporte para futuros estudios dentro de la empresa y en otras organizaciones que lo requieran.

Igualmente, la propuesta de mejora debe permitir avances en la gestión del talento humano, dado que actualmente esta área de la empresa se dedica principalmente a tareas relacionadas con la nomina y la contratación y despido de personal.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Una vez revisados los pertinentes instrumentos de medición del clima organizacional, se propone la adaptación de la herramienta IMCOC, tomando en cuenta que esta ha sido validada en más de 80 empresas Colombianas y su actualización ha sido permanente desde 1980 cuando fue diseñada.

⁶ MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. El Hombre en la Organización. Bogotá: Ediciones Rosaristas, 1984. p-107

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

A nivel práctico, los resultados de la aplicación de la herramienta IMCOC permitirán solucionar y mejorar las debilidades que se identifiquen con el estudio del clima organizacional de la empresa DANARANJO S.A que pudieran ser generados por las constantes crisis que ha tenido que afrontar. Igualmente, se destaca que la empresa nunca ha realizado un estudio de clima organizacional, y por tanto sus resultados serán de gran utilidad para la toma de decisiones en la gestión del talento humano. Con este estudio, se inicia una nueva era en cuanto al manejo del clima de trabajo y además este hace parte de los procesos de gestión de la calidad tomando en cuenta que la empresa en este momento busca conseguir la certificación ISO 9000.

De llegarse a implementar la propuesta de mejoramiento, la empresa podrá obtener resultados positivos en fortalecer el ambiente laboral. Cualquier actividad que la empresa ejecute, la cual contemple la integración y bienestar de los empleados, repercute en una mejor actitud de estos hacia el trabajo y un mejor desempeño de sus actividades.

5. HIPÓTESIS

Una propuesta de mejora al clima organizacional de DANARANJO S.A con base en los resultados del diagnóstico del mismo, permitirá a la empresa mejorar sus niveles de productividad laboral y por ende su desempeño económico y en el mercado.

Para el Departamento de Personal de DANARANJO S.A es relevante conocer la situación del clima organizacional y con base en sus resultados hacer una propuesta de mejora que le permita contribuir al proceso de implementación de la norma ISO 9000.

6. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se tiene en cuenta para el desarrollo del estudio de Clima organizacional en la empresa DANARANJO S.A, es principalmente el relacionado con el instrumento IMCOC y su aplicación en empresas Colombianas, además de algunos antecedentes y definiciones de la teoría sobre clima organizacional.

6.1 ANTECEDENTES

Los primeros antecedentes sobre lo que es hoy el concepto de clima organizacional surge con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo en la década de los años 30, surgida como contraposición a la teoría clásica de la Administración y la necesidad de humanizar el trabajo. Si bien esta teoría y sus posteriores estudios no mencionaron concretamente la definición de clima organizacional, dentro de sus preceptos si se consideraron aspectos propios de esta definición, como son la influencia del medio ambiente laboral en la productividad de los trabajadores y la implementación de incentivos para la mejora de la productividad laboral.

El concepto como tal de clima organizacional “fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida.”⁷ Así mismo han sido diversos los estudios y aportes al tema, por lo que a continuación se realiza una breve descripción cronológica de estos:

⁷ GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Bogotá universidad Católica de Colombia. Acta colombiana de psicología. 11,97-113,04.Disponible en: <http://regweb.ucatolica.edu.co/publicaciones/psicologia/ACTA/n11/articulosrevista/art%208%20acta%2011.pdf>

“Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.”⁸ Aunque este autor exprese que el clima laboral está dado por las percepciones del trabajador, estas percepciones a su vez se ven influenciadas externamente, es decir por lo que el trabajador recibe de su ambiente laboral, dejando así la responsabilidad del clima laboral a la gerencia de la empresa y los estilos de administración.

“Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

⁸ Ibid.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

Dubrón (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

Gibson y colaboradores (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la

estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.”⁹

Como se observa en las anteriores descripciones, las definiciones y aportes a la definición de clima organizacional son variadas, sin embargo todas ellas confluyen en que el clima organizacional involucra tres aspectos fundamentales: Medio ambiente empresarial, individuos que interactúan en este medio ambiente y como resultado “percepciones”. Así, es posible afirmar que el medio ambiente de trabajo es provisto por la empresa a través de la manera como está organizada, el personal que contrata, las actividades de desarrollo personal que ejecuta y los incentivos que le ofrece a sus empleados.

Si bien se puede decir que los individuos son quienes hacen o reflejan el clima de trabajo de toda organización, finalmente esto no es más que el resultado de un estilo administrativo que puede favorecer o desfavorecer la productividad laboral. Se determina que se trata del estilo administrativo teniendo en cuenta que las decisiones a nivel laboral, la estructura, las prebendas, motivación y beneficios para los empleados son establecidas por las decisiones de los administradores o gerente de la empresa.

6.2 ASPECTOS GENERALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

6.2.1 Dimensiones del clima organizacional. “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el

⁹ Ibid.

comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.”¹⁰

La importancia de definir las dimensiones del clima organizacional radica en que estas son la influencia directa en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Estas dimensiones han sido determinadas por diferentes estudiosos del tema entre los que se destacan los siguientes:

“Friedlander y Marquillies (1969), mencionan dimensiones como son el empeño, obstáculos o trabas, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración.

Lawler et al (1974), tiene en cuenta la competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad.

“Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

¹⁰ SALLDOVAL CARAVEO, Maria del Carmen. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004;27:78-82. Disponible en: http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.”¹¹

Meyer (1968), por su parte tiene en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo.

Payne et al (1971), solo menciona el tipo de organización y el control.

Schneider y Bartlett (1968), mencionan el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.

Halpin y Crofts (1963), en un contexto educativo tienen en cuenta la cohesión entre el cuerpo docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción.

¹¹ SALLDOVAL CARAVEO. Opt. Cit.

“Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección

frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.”¹²

A nivel local las investigaciones pertinentes al tema han sido basadas en la producción extranjera sobre el tema. Los estudios colombianos han sido principalmente de tipo aplicativo, es decir, se han diseñado instrumentos orientados a hacer mediciones en las empresas y el fundamento de estos instrumentos son las dimensiones y conceptos propuestos por los autores extranjeros.

Respecto de las dimensiones que serán en cuenta para la elaboración del presente estudio, estas serán determinadas con base en lo establecido en el instrumento IMCOC del profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario. Estas dimensiones se describirán más adelante en los capítulos correspondientes al desarrollo del trabajo.

6.2.2 Instrumentos de medición del clima organizacional. A continuación se destacan los instrumentos que se han utilizado para la medición del clima organizacional en las empresas:

“Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, b) índice de clima organizacional de Stern, c) cuestionario de clima organizacional de James y Sells, d) encuesta de calidad de empleo de Kahn, e) cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman, f) escala de ambientes de trabajo de Moos, g) cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts, h) escala del ambiente universitario de Pace, i) cuestionario de salud organizacional de Milles y j) cuestionario descriptivo del perfil del

¹² SALLDOVAL CARAVEO. Opt. Cit.

clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering. Algunos de estos instrumentos se diseñaron para la investigación de ambientes educativos que asumen y definen variables distintas.

Con relación al diseño de pruebas para evaluar clima, en el contexto colombiano se han desarrollado instrumentos como el Test de Clima Organizacional (TECLA), desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá. Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización (Gómez y Cols, 2001).

El Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), desarrollado por la Universidad del Rosario de Bogotá; consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos, participación y frecuencia en eventos o situaciones que las personas encuentran en la empresa, a través de una escala de siete intervalos que contiene cada pregunta de acuerdo con la intensidad de esa percepción.”¹³

6.2.3 El instrumento IMCOC como herramienta de medición. El instrumento elegido para hacer la medición de clima organizacional es el instrumento IMCOC (Instrumento de medición del clima organizacional en empresas Colombianas, desarrollado y probado por el psicólogo Carlos Eduardo Méndez Álvarez. De este instrumento se destacan los siguientes aspectos:

“El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano y en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas de otros países. A lo largo de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y el alto nivel de confiabilidad en la información que suministra para la toma de decisiones de la alta gerencia que se

¹³ GÓMEZ RADA, Opt. Cit.

orientan a la satisfacción eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía con fines académicos y de consultoría, lo que en todos los casos ha permitido medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas.

Los objetivos del IMCOC son ofrecer al empresario colombiano y/o a las personas encargadas de administrar el recurso humano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional para, de esta forma y con su análisis, proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa.”¹⁴

■ **Validación del instrumento.** “El IMCOC está conformado por 45 preguntas. Para su tabulación y como instrumento para el procesamiento de la información se ha diseñado el software IMCOC que en su menú ofrece información sobre porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta y promedio por variable. Los niveles de confiabilidad (0.89) y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem-variable e ítem-factor) y prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), realizados por expertos en validación de pruebas, como el que hizo Eduardo Ponce de León en 1985, que demostró la existencia de un factor general validando de esta forma las siete variables del IMCOC y determinando niveles aceptables para que el instrumento pueda ser confiable, consistente y válido para medir el clima organizacional.”¹⁵

¹⁴ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario. 2006. P-58-59

¹⁵ Ibid, p-59

■ **Pertinencia del instrumento.** “El IMCOC ha mantenido su pertinencia en el tiempo, tras la revisión de conceptos y metodologías desarrolladas por autores reconocidos desde 1930 hasta nuestros días, entre otros, Lewin; Giba; Litwin y Stringer; Halpin y Croft; Schneider y Bartlett; Friedlander y Margulies; Bowers y Taylor; Ster; Payne y Pheney; Pritchard y Karasick; Moss; Downy; Hellriegel; Phelps y Slocum; Sims; La Fallette. Así, el IMCOC se enmarca en las propuestas de estos autores, validando su vigencia en la perspectiva de su fundamento teórico. Por otro lado, es un instrumento que ha estado así permanente proceso de ajuste y presenta a las organizaciones interesadas en su aplicación una batería de preguntas adicionales, complementarias e inmersas en sus variables que responden a las necesidades de información que cada empresa necesita conocer, complementando el diseño original del instrumento.”¹⁶

■ **Relaciones humanas:** “Fundamento teórico del IMCOC. El IMCOC toma como referencia el marco teórico de las relaciones humanas que se inicia a partir de las investigaciones de Elton Mayo. Este enfoque introduce nuevos elementos en la teoría administrativa diferentes a conceptos que presentan los clásicos, por ejemplo, autoridad, jerarquía, racionalidad, departamentalización, división del trabajo, estándares de producción, supervisión. Estos son complementados con nuevos conceptos como motivación, liderazgo, organización informal, dinámica de grupo, comportamiento organizacional y estilos de liderazgo.”¹⁷

■ **El concepto de organización.** Mary Parker Follet (1863-1933), exponente importante de los llamados psicólogos de la organización, encuentra que los problemas de la organización, donde quiera que ocurran, son problemas de relaciones humanas. En 1938, Chester Barnard (1886-1961) propuso una teoría de la cooperación en la organización formal fundamentada en el concepto de grupo social y que identifica como un sistema social que interactúa como un todo en relación con el individuo, afectándolo

¹⁶ Ibid, p-60-61

¹⁷ Ibid, p -62

favorablemente en su acción. La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas las cuales son capaces de comunicarse entre sí y están dispuestas a contribuir en su acción con el fin de cumplir un propósito común. En esta dinámica juega un papel importante la COOPERACIÓN que surge de la necesidad individual de cumplir un propósito en un sistema en el cual se combinan varios componentes físicos, biológicos, psicológicos y sociales. El individuo necesita ser eficaz (alcanzar los propósitos de la organización) y eficiente (satisfacer sus motivos individuales) para sobrevivir a ese sistema.

Los elementos considerados, unidos a conceptos enmarcados en la sociología, permiten definir la organización como una estructura social de carácter permanente compuesta por individuos en proceso de interacción y por "recursos" (tecnológicos, planta física, materia prima, equipos y máquina así como recursos de capital), creada deliberadamente con el propósito de alcanzar objetivos específicos (que se logran tanto por el cumplimiento de las metas organizacionales como por la satisfacción de necesidades de sus miembros). Los individuos ocupan posiciones de acuerdo con la estructura jerárquica y desempeñan funciones relacionadas con su cargo; comparten normas y valores (cultura de la organización) que regulan sus relaciones; participan y ejecutan acciones como resultado de un proceso de decisiones. La organización es dinámica, pues genera riqueza y actúa en el marco de la responsabilidad social. El concepto anterior permite identificar cada componente, así:

Estructura social: es la disposición y las relaciones recíprocas entre las partes componentes de la organización donde las personas que constituyen grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, administradores) interactúan en su capacidad de desarrollar roles los unos con los otros.

Carácter permanente: la permanencia del proceso de interacción social señala la continuidad de las formas de asociación humana que caracterizan a los grupos sociales. La organización tiene permanencia en el tiempo, de allí su carácter relativo.

Creada deliberadamente con el propósito de alcanzar objetivos específicos; la organización espera alcanzar los resultados que se expresan en los niveles de eficiencia, eficacia y las personas que conforman los grupos de interés, en la posibilidad de satisfacción de sus necesidades.

Tiene una estructura; las personas establecen relaciones de autoridad, liderazgo y/o subordinación; desarrollan su trabajo de acuerdo con la especialización (cargos y funciones), la normalización (formalización, organigrama, procesos, procedimientos), coordinación de actividades, centralización y/o descentralización de toma de decisiones; además, está influenciada por la tecnología, la estrategia y el entorno.

Comparten una cultura: es la conciencia colectiva que se revela en el sistema de significados compartidos por las personas de una organización y que se manifiesta en comportamientos estandarizados y aceptados. La organización produce un conjunto de rasgos inmateriales (comportamientos) orientados por el concepto que el líder tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural (normas, mitos, ritos, valores, historias, creencias, etc.) y el clima organizacional. Tales comportamientos son aprendidos por tradición en el proceso de interacción social.

Cumplen normas y reglamentos: son elementos formales por los cuales se orienta el cumplimiento del individuo en la organización. Los comportamientos no escritos, transmitidos oralmente y por tradición son aquellos que se imponen al individuo que los cumple por la presión que puede recibir de sus compañeros de trabajo. Comportamientos exigidos y enseñados como mantener la disciplina (no comer en la oficina), no poner papeles en las paredes, ser fiel a la organización, ser original y sincero, innovar y mostrar resultados a corto plazo, presentar ideas concretas a la presidencia, etcétera, son algunos ejemplos de "enseñanza" que puede darse a la persona que ingresa a una organización y que tiene que cumplir para poder ser exitoso. Lo anterior señala la existencia de comportamientos propios de la cultura de la organización que el individuo debe aceptar.

Las personas participan y ejecutan acciones como resultados de un proceso de decisiones: algunos autores consideran la organización "como un sistema de decisiones donde el individuo participa racional y conscientemente escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que les son presentadas de acuerdo con su personalidad, sus motivaciones y actitudes. Esta situación señala la posibilidad del individuo de participar activamente en el proceso de decisiones a partir del cual puede definir los resultados futuros de la organización. De acuerdo con ello, puede afirmarse que la organización sustenta su dinámica en ese proceso permanente de decisiones en el que el hombre es su protagonista. Es dinámica: está en permanente proceso de cambio.

Genera riqueza: es importante evaluar la forma como la organización, por su carácter social, aporta al bienestar y desarrollo de la sociedad.”¹⁸

■ **Variables del IMCOC.** Los conceptos teóricos analizados permiten definir las variables objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.

Objetivos. Se refieren al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa.

Cooperación. La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones permite el logro de los objetivos organizacionales. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o informal (relaciones sociales fuera del trabajo).

¹⁸ Ibid, p-65-66

Liderazgo. El líder ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del "liderazgo formal" y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto que las preguntas propuestas evalúan. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe, Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario para esta variable permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

Toma de decisiones. La toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección, por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización.

Relaciones interpersonales. El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación descrita anteriormente. Las preguntas formuladas permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo así como el carácter positivo o negativo de las mismas.

Motivación. El hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que los identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo. Las preguntas formuladas en esta variable suministran información con la cual es posible medir las actitudes del individuo correlacionadas con su pertenencia a la organización que se expresan en niveles de satisfacción, indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa.

Control. “A través del control se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la cual se realiza la función de control. Señalan las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades.”¹⁹

6.2.4 Método de calificación del instrumento. Dado que el instrumento IMCOC está originalmente adaptado a un software con indicadores y criterios de calificación definidos dentro de este, y en el momento no se tiene acceso al mencionado software, del instrumento IMCOC se toman las preguntas, pero el criterio de calificación de las mismas se toma según el método de escalonamiento de Likert, del cual se presentan los siguientes aspectos:

“Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y al sujeto que externar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras.”²⁰

■ **Forma de obtener las puntuaciones.** “Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase. Por ello se denomina escala aditiva.”²¹ A continuación se expone un ejemplo de cómo calificar una escala de Likert:

¹⁹ Ibid, p-67-69

²⁰ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. p -256

²¹ Ibid, p-260

Una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo, en la escala para evaluar la actitud hacia el organismo tributario la puntuación mínima posible es de 8 (1+1+1+1+1+1+1+1) y la máxima es de 40 (5+5+5+5+5+5+5+5), porque hay ocho afirmaciones. La persona del ejemplo obtuvo "12", su actitud hacia el organismo tributario es más bien sumamente desfavorable, esto gráficamente se representa así:

Figura 1 Ejemplo de cómo calificar según la escala de Likert



Fuente: HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. p -260

“En términos generales, una escala Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala.”²²

■ **Maneras de aplicar la escala Likert.** “Existen dos formas básicas de aplicar una escala Likert. La primera es de manera autoadministrada: se le entrega la escala al respondiente y éste marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta. Es decir, marcan su respuesta. La segunda forma es la entrevista, un

²² Ibid p-263

entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que éste conteste. Cuando se aplica vía entrevista, es necesario que se le entregue al entrevistado una tarjeta donde se muestran las alternativas de respuesta o categorías.”²³

6.3 MARCO EMPRESARIAL

El trabajo será desarrollado en la empresa DANARANJO S.A de la cual se presentan a continuación los siguientes aspectos:

6.3.1 Reseña histórica. “El inicio de DANARANJO fue hace 60 años, exactamente el 1 de mayo de 1943, cuando nuestro fundador colocó en la pared de su local una placa que decía: “J. David Naranjo, comerciante importador, única firma especializada en el ramo”.

Don David después de una corta estadía en el seminario de Manizales descubrió su vocación de comerciante y empresario. Bajo la premisa “El arte de los negocios no se aprende en Harvard”, se inició en la década de los cuarenta en esta difícil actividad, después de infortunadas experiencias sufridas en política al lado de los laureanistas.

Se entusiasma con el negocio y decide relacionarse con las mejores imprentas del país. Consulta y amplía sus conocimientos sobre el papel y a base de ahorros y sacrificios monta un local en el sector de San Victorino. El papel se fue convirtiendo poco a poco en el motor de Don David Naranjo, y le tomó tanto cariño que varios años después le fue atribuido el título de “Rey del Papel”. Se inició allí la historia de DANARANJO, este empeño le permitió a Don David en el año 1.959 crecer su capital y ampliar su radio de acción mediante la apertura de sucursales en Bogotá.

Al año siguiente se crea la sucursal de Medellín y en 1961 la de Barranquilla. Por este tiempo la empresa estaba dedicada hasta ese momento, ciento por ciento a la actividad

²³ Ibid, p - 265

comercial, ofreciendo una gran variedad de productos importados, destacándose la línea de papeles finos que se importaban de diferentes países, entre otros el Bond de Finlandia, el esmaltado de Suecia, el Celofane del Japon, la opalina y durex de Alemania, el papel seda Austriaco, etc. Además se ofrecía una gran variedad de productos de papelería desde cuadernos hasta cintas para maquinas de escribir.

Corría el año de 1964 cuando Don David con gran visión consideró que debería efectuar el cambio hacia la industrialización de la compañía y fue así como se comenzó la etapa industrial, importando una maquina para fabricar cuadernos grapados que se conocieron en el país con la marca Modelo y que fueron como todo lo que emprendía Don David de gran aceptación en el mercado nacional.

En el año de 1970 se inicia la división de formas continuas, producto que para la época era ofrecido en el país únicamente por una empresa. Posteriormente se instala la línea de valores respaldada con un contrato de asesoría firmado con el gobierno Finlandés y la casa de valores de dicho país, esto motivado por el desarrollo tecnológico de los sectores financiero e industrial del país.

En 1972 DANARANJO hace su debut en la línea de muebles y equipos de oficina, y a la vez se convierte en líder de la impresión de cheques. A mediados de los ochenta, participa en el mercado de directorios telefónicos con la impresión del directorio de Pereira.

En el año 1990 DANARANJO tuvo que pasar por su primer trago amargo. Las circunstancias de este año determinaron que la Superintendencia de Sociedades emitiera una resolución, el 14 de Septiembre de 1990, declarando un concordato preventivo para DANARANJO. Las obligaciones sumaban \$ 3.300 millones, distribuidos en \$2.600 millones con el sector financiero y \$700 millones con la empresa Propal S.A. Veinte días después se inició un proceso de renegociación y el primero de Noviembre se realizó un convenio de reestructuración que permitió a la Superintendencia revocar el llamado concordato preventivo.

Con estas medidas y la buena dirección del señor Aristóbulo Corredor (Gerente General) DANARANJO logra a partir del año 1991 un mejoramiento en todas sus áreas y cifras financieras. Comienza a ser líder en la impresión de billetería para chance y loterías, aumenta su participación en el mercado de directorios y de cheques en forma continua.”²⁴

6.3.2 Misión

“Ofrecer competitivamente servicios de información, impresión variable e impresión de valores, formas y afines, con valor agregado, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes; a través del mejoramiento continuo en sus productos y procesos, generando rentabilidad para los accionistas, bienestar para sus trabajadores y desarrollo para el país”.

6.3.3 Visión

“En DANARANJO S.A. Nos vemos en el año 2009 como una organización con solidez, calidad y competitividad en el mercado Nacional, Andino y Centroamericano, reconocida por su liderazgo en el negocio de los servicios de información, impresión y afines a través de su constante innovación, su desarrollo tecnológico, humano y el permanente compromiso de su gente con la misión de la compañía”.

6.3.4 Valores

Servicio al cliente Desarrollar y mantener una actitud de servicio en toda la organización, estableciendo mecanismos de comunicación permanentes para identificar y satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes externos e internos.

²⁴ Disponible en: www.Danaranjo.com.co

Trabajo en equipo y participación Facilitar y promover la creación de grupos con personas de todas las áreas, comprometidas en el propósito común de alcanzar los objetivos propuestos.

Aprendizaje y desarrollo continuo Promover la actualización de los colaboradores y aplicar desarrollos en nuestros productos y servicios, con actitud positiva que permitan anticiparnos a los cambios de mercado, trabajando insistentemente en conseguir el éxito de la organización.

Cumplimiento y oportunidad Realizar todas las acciones que se requieran para cumplir los compromisos comerciales, económicos, laborales, legales y sociales en forma OPORTUNA, procurando siempre la satisfacción plena de los clientes externos e internos.

6.3.5 Política de calidad

Es política de calidad de Danaranjo S.A. generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en venta de anuncios publicitarios e impresión de directorios, impresión de formas, valores o afines, en términos de cumplimiento, precio y oportunidad, por medio de una continua investigación y desarrollo que permita contar con las mejores condiciones técnicas, de seguridad y mejoramiento continuo en los procesos, garantizando el bienestar y desarrollo de nuestros proveedores, trabajadores y alcanzando rentabilidad en el negocio.

6.3.6 Objetivos de calidad

Generar productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente en cuanto a calidad, oportunidad de entrega y gestión comercial.

Promover el mejoramiento continuo de los procesos que afecten la calidad de nuestros productos y servicios.

Generar actividades que permitan alcanzar el bienestar de los trabajadores.

Aumentar la rentabilidad a partir de los beneficios del Sistema de Gestión de Calidad.

6.4 MARCO CONCEPTUAL

CLIMA ORGANIZACIONAL. “Se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su comportamiento”²⁵

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. “Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.”²⁶

CONFLICTOS. “Es la percepción y forma en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.”²⁷

CONFRONTACIÓN. “El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.”²⁸

DESAFÍO. “Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.”²⁹

²⁵ JERICÓ, pilar. Del profesional con talento al talento organizativo. Bogotá: Legis. 2005. p-48

²⁶ Ibid. P-48

²⁷ JERICO, Opt.cit. P-49

²⁸ Ibid. P-49

²⁹ LITWIN, G. y STINGER, H. Clima organizacional, NewYork: Simon & Schuster, 1978.p-123

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.”³⁰

DIAGNÓSTICO. “Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.”³¹

DOFA. Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

EVALUAR. Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

FACTORES FÍSICOS DEL AMBIENTE. “Se refiere a las condiciones de los recursos materiales, es decir: humedad, iluminación, temperatura, aseo, orden, riesgos para la salud durante los desempeños, mantenimiento de herramientas, disponibilidad de recursos tecnológicos, amplitud de área de trabajo, espacio compartido con otros integrantes de la organización, entre otros.”³²

INDICADORES DE GESTION. Un significado más exacto sobre indicadores de gestión es el dado por Jesús Mauricio Beltran y lo define como “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio

³⁰ URDANETA BALLEEN, Orlando. Psicología Organizacional, Aplicada a la gestión del capital humano. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

³¹ Ibid p-63

³² URDANETA Opt. City. P-72

generadas por el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.”³³

PARTICIPACIÓN. Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

PLANIFICACIÓN. Proceso racional y sistémico de preveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO. Puede ser definida como una “actitud general del individuo hacia su trabajo.”³⁴

RETROALIMENTACION. “Se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.”³⁵

³³ BELTRAN, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión, 2 ed., 3R editores: Bogotá, 1998

³⁴ JERICÓ, Opt.Cit. P-49

³⁵ Disponible en : <http://www.agapea.com/Gestion-y-Desarrollo-de-los-Recursos-Humanos-n228023i.htm>

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se desarrolla es exploratorio y descriptivo en campo ya que identifica características del universo de la investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de la investigación. “En este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición, Lo que en la opinión de Sallitz citado por Hernández explica que: La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.”³⁶

Los estudios descriptivos acuden a técnicas de específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También puede utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores.

Este proyecto es descriptivo por que se puede identificar las características del problema mediante la observación, entrevistas y encuestas realizadas a los empleados de DANARANJO S.A, “quienes han contribuido a delimitar los procesos que conforman el problema y de esta manera visualizar la posible solución.”³⁷

³⁶ Disponible en : <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>

³⁷ MENDEZ, A, Carlos E. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª - ed. Bogotá: Mg Graw Hill, 2001.p-133

7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

7.2.1 Población. Los empleados de la empresa.

7.2.2 Muestra. Será por el método de muestreo aleatorio simple aplicando la formula al total de la población. Entonces, para el caso de DANARANJO S.A, la población son 450 empleados distribuidos así:

Tabla 1 Distribución de la planta de empleados de DANARANJO S.A

<i>CLASIFICACION POR TIPO DE EMPLEADO</i>	<i>CANTIDAD</i>
Administracion.	24
Operaciones.	22
Produccion.	73
Ventas Directorios.	191
Empleados temporales	133
Ventas Formas.	7
<i>TOTAL</i>	<i>450</i>

<i>CLASIFICACION POR CIUDAD</i>	<i>CANTIDAD</i>
Cantidad de empleados Bogotá	267
Cantidad de empleados fuera de Bogotá	183
<i>TOTAL</i>	<i>450</i>

<i>POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO</i>	<i>267</i>
------------------------------------	------------

EMPLEADOS BOGOTÁ

Fuente: Departamento de talento humano de DANARANJO S.A

De la población de empleados de Bogotá, que suman 267, será tomada la base para aplicar la formula muestral a fin de determinar la cantidad representativa de empleados que deben ser encuestados para el estudio.

Es así como a la población de empleados de DANARANJO S.A en Bogotá se aplica la formula de muestreo aleatorio simple, arrojando como resultado:

Población 267

Z = margen de confiabilidad de la encuesta 95% = 1.96

e = error de estimación 5%

S = desviación estándar 0.5

N = población total 267

no = primera aproximación si la población fuera infinita

n = Tamaño de la muestra

Entonces

$$no = (Z^2 S^2) / e^2$$

$$no = (1.96)^2 (0.5)^2 / (0.05)^2$$

$$no = (3.8416) (0.25) / (0.0025)$$

$$no = 0.9604 / 0.000625$$

$$no = 153,64$$

$$n = no / (1 + no/N)$$

$$n = 153,64 / (1 + 153.64/267)$$

$$n = 153,64 / 1,213$$

$$n = 141,66$$

$$n = 142$$

La encuesta se aplicará a 142 empleados de la ciudad de Bogotá.

7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se maneja en este proyecto, es el inductivo; teniendo en cuenta que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

“Este tiene como objeto llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales. Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencia premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es mas amplio que el de las premisas desde las cuales se inicia el análisis de su problema de investigación. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados.”³⁸

7.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la recolección de información se utilizan tanto fuentes primarias como secundarias. La técnica para la recolección de datos primarios fue mediante la aplicación de encuestas a los empleados cuyas preguntas se fundamentaban en lo propuesto por Carlos Méndez en su instrumento IMCOC. El cuestionario se compone de 66 preguntas las cuales se aplicaron a 142 empleados de la empresa. Además de esto, para la investigación se utilizó también la observación directa y entrevista con la dirección del talento humano.

7.4.1 Fuentes primarias. Se utilizará una encuesta diseñada para la respectiva medición.

“Esta encuesta se diseña y adapta bajo los parámetros del instrumento IMCOC elaborado por el profesor Carlos Méndez”³⁹, el cual contempla las siguientes variables:

³⁸ Ibid, p-134

³⁹ Méndez Álvarez Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: IMCOC un método de análisis para su intervención. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. 2006 p-137

Tabla 2 Variables de medición según Méndez

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<p>1. Estructura. La estructura de la organización formaliza propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones y movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización define objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que los empleados deben conocer y los relaciona con el trabajo que ejecuta, además, percibe la forma como aporta a su cumplimiento • La organización define políticas para el desarrollo de las personas. • Los empleados conocen estándares de rendimiento y productividad • Identifica el estilo de dirección • La estructura define los niveles de autoridad y responsabilidad, así como empoderamiento • Para lograr el desarrollo organizacional es importante que la empresa cuente con tecnología que la lleve a la obtención de mejores resultados • La organización comunica e informa a sus empleados cómo están estructuradas las tareas asignadas
<p>2. Responsabilidad. La responsabilidad de las personas se relaciona con la forma como ejercitan la autoridad y el poder que le confiere el cargo, la autonomía y cumplimiento de sus tareas para alcanzar resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados cumplen con las tareas asignadas a su cargo • En la organización, las personas tienen autonomía y libertad para innovar, aportar con su iniciativa a tareas y procesos • Hay diferentes niveles de supervisión sobre al trabajo • Las personas tienen capacidad de enfrentar problemas y actúan en forma responsable • Las personas asumen riesgos y aceptan retos en sus tareas para alcanzar resultados • De acuerdo con el nivel del cargo las personas son empoderadas para tomar decisiones
<p>3. Toma decisiones Los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares. De acuerdo con esto se define el tipo y frecuencia de la supervisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El cargo y las tareas asignadas a las personas determina el carácter y nivel de decisiones en las que pueden intervenir. • La manera como los jefes ejercen su autoridad y hacen supervisión permite o impide que los empleados participen • Los directivos confían en los empleados por sus capacidades, así como por el cargo que desempeñan y las responsabilidades

<p>4. Trabajo en equipo. Los empleados establecen procesos asociativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de las relaciones interpersonales se manifiesta en el compañerismo que establecen las personas, lo que propicia ambientes de trabajo satisfactorios
	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de las relaciones interpersonales puede afectarse por conflictos que son consecuencia de diferencias de opinión entre las personas, quienes las solucionan de común acuerdo
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando las personas se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo, colaboración con el propósito de integrar esfuerzos para alcanzar resultados
	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas establecen relaciones de carácter asociativo que les permite participar en grupos de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de las personas sobre los objetivos de la empresa, su cargo y novedades les permite mayor cohesión social
<p>5. Estándares. La organización determina el nivel de productividad y rendimiento de las personas en su trabajo, los capacita, entrena e informa sobre tareas, procesos, metas y resultados propuestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización entrena y capacita a las personas, desarrolla sus habilidades y, de esta forma, propicia eficiencia en el desempeño
	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas tienen conocimiento de las responsabilidades de su cargo y resultados esperados en su gestión de acuerdo con su ubicación en la estructura
	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos determinan la productividad y rendimiento que esperan de las personas en el cargo que desempeñan
	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los resultados y/o estándares asignados permite a las personas proponer y ejecutar acciones para un mejor desempeño futuro
	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas orientan sus esfuerzos con dedicación al trabajo para alcanzar resultados en su gestión que aporten al cumplimiento de metas
<p>6. Resultados y recompensas Los empleados entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos planteados, lo cuales conocen, y orienta su desempeño hacia el cumplimiento de metas, lo que les otorga reconocimiento, distinguirse de sus compañeros, desarrollo personal y promoción en el cargo. Las acciones de motivación que la empresa y sus líderes proponen produce compromiso en el trabajo, libertad para proponer y ejecutar cambios y se refleja en los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas conocen los objetivos y metas de la organización
	<ul style="list-style-type: none"> • Cada persona conoce y entiende la naturaleza y estructura de las responsabilidades asignadas a su cargo
	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo que las personas realizan de manera eficiente les permite obtener reconocimiento y recompensas
	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones de motivación que realiza la organización y los jefes con las personas influye en los resultados. Estos se califican eficientes o deficientes
	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas ejecutan sus funciones y responsabilidades con el propósito de contribuir con eficiencia a los resultados de la organización, lo que les permite distinguirse, tener reconocimiento y promoción de cargo
	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas aportan con su trabajo y esfuerzo al cumplimiento de los resultados propuestos, se comprometen con ellos optimizando la forma como ejecutan sus tareas y con mayor rendimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • La identificación de las personas con los propósitos de la organización y/o de su área de trabajo, los compromete y motiva para un eficiente desempeño

<p>7. Cooperación y apoyo Se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además, hay interés por el bienestar de las personas. La cooperación y apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de las relaciones interpersonales entre empleados y jefes propicia un ambiente de trabajo satisfactorio que se proyectan en un adecuado nivel de confianza y colaboración. • Los directivos manifiestan interés por las personas, las apoyan y capacitan para que alcancen un nivel eficiente en su desempeño • La cooperación y apoyo en las relaciones que establecen las personas deben ser en doble sentido, entre empleados y con los jefes • Las personas pueden establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar dificultades que se presenten en el cumplimiento de su tareas y en su relación con sus compañeros
<p>8. Liderazgo. Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño, se preocupan por sus necesidades su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El líder da apoyo, guía y orienta a las personas en su trabajo • El líder colabora y apoya a las personas para que se involucren de manera efectiva cuando están empoderados para tomar decisiones • El líder orienta esfuerzos y acciones que permitan el bienestar de las personas en la organización • El líder establece una adecuada comunicación y relaciones interpersonales de calidad con sus subalternos y otras personas de la organización • El líder tienen influencia en el desempeño de las personas e impacta el cumplimiento de las metas propuestas
<p>9. Relaciones Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga en el grupo de trabajo con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo influye en la satisfacción en el trabajo • Las relaciones interpersonales que se caracterizan por la confianza y apoyo entre empleados y superiores determinan ambientes propicios de trabajo • Las diferencias que resultan en las relaciones entre las personas pueden influir en su comportamiento y desempeño • Las personas establecen procesos de interacción social de carácter asociativos, colaboran y se ayudan entre sí
<p>10. Riesgos. Las personas asumen riesgos y desafíos. Los resultados de su desempeño dependen del cumplimiento de la tarea y proceso, su capacidad de innovar, habilidad e intención</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas asumen los desafíos y retos propios de su trabajo • Las personas conocen los objetivos de la empresa • Las personas establecen relación entre los resultados de su gestión y la forma como éstos satisfacen sus expectativas y necesidades • Las personas tienen la posibilidad de innovar y agilizar procesos • Las personas esperan reconocimiento de sus jefes y compañeros por los resultados de su gestión

de aportar, además de la autonomía y apoyo que le ofrecen los directivos	
11. Comunicación Se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan las personas, de acuerdo con esto será de carácter impersonal o abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma	<ul style="list-style-type: none"> • La organización proporciona información a sus empleados • La comunicación entre los directivos y empleados se presenta de diferentes maneras de acuerdo con el nivel y estilo de dirección • La calidad de las relaciones interpersonales propicia el acceso y manejo de información
12. Control. El control y supervisión del trabajo y desempeño de las personas en procesos y resultados, evalúa el cumplimiento de sus tareas, nivel de rendimiento y calidad de resultados. Independiente de la frecuencia con que se realice, los superiores y subalternos deben tener la posibilidad de comentar sobre sus resultados, aciertos y errores, lo que genera confianza y un control menos rígido sobre tareas y procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • La organización define la frecuencia con la que se supervisa el desempeño de las personas en su trabajo. • Mediante el control los jefes exigen que las personas cumplan con las responsabilidades y tareas de su cargo, así como con los resultados esperados. • El control al trabajo de las personas evalúa la calidad de los procesos que se ejecutan cuidando que se cumplan en forma organizada, adecuada y correcta • El control que los jefes hacen al trabajo permite que las personas conozcan el alcance y resultados del mismo para que, de esta forma, apliquen su capacidad y habilidad alcanzar en sus resultados • La comunicación e información que comparte el jefe con el empleado como resultado del control, unido a la comunicación abierta entre ellos a fin de intercambiar opiniones y conceptos, propicia un control menos rígido
13. Obstáculos. Las diferencias y conflictos entre las personas se manifiestan por las limitaciones en la comunicación, la tensión que genera una supervisión exigente, poca colaboración y apoyo, afectando a los empleados en su desempeño en el trabajo, se desmotivan y hacen expresa su insatisfacción, lo que impacta los resultados de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Las deficiencias y limitaciones impuestas al proceso de comunicación en las organizaciones no permite a las personas tener conocimiento sobre lo que sucede en la empresa, sus resultados y procesos, afectando su desempeño • La forma como se realiza el seguimiento y control al trabajo de las personas mediante la supervisión, impacta el ambiente de trabajo • La impersonalidad en el procesos de interacción social en la organización limita la forma como las personas dan apoyo y colaboración en el desempeño de su trabajo • La forma como el jefe realiza la supervisión y el control del trabajo de las personas produce sentimientos que afectan su desempeño y satisfacción • La motivación que reciben las personas en su trabajo por parte de los directivos afecta el nivel de satisfacción que tienen con relación a la tarea y por pertenecer a la organización

<p>14. Identidad. El sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea; además, perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores motivacionales impactan el nivel de satisfacción de las personas, que manifiestan su satisfacción y gusto con su trabajo y el medio laboral • El reconocimiento y valoración del trabajo de las personas los hacen sentir importantes para la organización • Las personas manifiestan su satisfacción por la empresa y el trabajo que ejecutan cuando son tenidas en cuenta sus opiniones y aportes en el trabajo y la organización
---	--

Fuente: Méndez Álvarez Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: IMCOC un método de análisis para su intervención. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. 2006 p-137

De las anteriores variables, se adaptan las necesarias para la empresa DANARANJO S.A, dejando un instrumento acorde con el perfil y necesidades de la empresa. (ver anexo 1)

7.4.2 Fuentes secundarias. La investigación estará soportada en información bibliográfica sobre clima organizacional, así como documentos, artículos, trabajos de grado y otros materiales que contengan información pertinente y relevante para la investigación.

Principalmente se tomaran los planteamientos de los autores como:

El hombre en la organización y Clima Organizacional en Colombia, de Carlos Eduardo Mendez Álvarez

Nuevas formas para solucionar conflictos de Rensis Likert y Jane Gibson Likert

Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano, de Fernando Urdaneta Ballen.

El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. BRUNET Luc

Además de los textos mencionados, se consultan páginas web como Monografías.com y gestiopolis.Com

7.4.3 Interpretación y análisis de resultados. Se utiliza el análisis estadístico donde la presentación de los resultados se hace mediante gráficas y tablas con porcentajes y valores absolutos.

Como complemento de los aspectos metodológicos se hace una descripción más amplia y detallada en el punto 9.1.1.

8. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

8.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA

“El área de talento humano de la empresa está compuesta por 15 personas y está encargada de manejar todos los aspectos pertinentes al talento humano.

El ideal es que esta área coordine actividades pertinentes al desarrollo del personal, capacitación, salud ocupacional y aspectos de nómina, pero actualmente el área desempeña principalmente actividades de tipo operativo.

8.1.1 Actividades que se realizan actualmente. Aunque el área esta reconocida dentro de la empresa como un Departamento, sus actividades actualmente se limitan a manejar lo pertinente a:

Nómina (liquidación, ajustes, pago de aportes sociales y parafiscales, etc).

Aspectos legales relacionados con demandas laborales (si se presentan)

Proceso de selección y contratación de personal

Coordinación con las empresas proveedoras de empleados temporales para suministro de personal

Pago de liquidaciones y prestaciones

Procesos de despidos y retiros de personal

Como se observa, las actividades de la empresa en el área de talento humano son básicamente operativas.

8.1.2 Funciones propias del departamento. A continuación se describen las funciones que debe desempeñar actualmente el área de talento humano en Danaranjo S.A:

- **Manejo de Personal**

Reclutamiento: consiste en aplicar técnicas de selección, para facilitar la observación de algunos factores, como la iniciativa, la agresividad, equilibrio, adaptabilidad a situaciones nuevas, tacto, capacidad para relacionarse con personas y otras cualidades similares.

Selección: comprende la fase de un proceso de selección para ubicar a la persona adecuada en el cargo adecuado, según las necesidades de cada organización.

Inducción: incluye que se imparta instrucción sobre la historia, filosofía (misión, visión, valores y principios) objetivos específicos y generales organigrama, estrategias, beneficios, sanciones, obligaciones, áreas (funciones, procedimientos, proyectos específicos, etc.), clientes y productos.

Análisis y Diseño de Cargos: es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Creación de Perfiles: consiste en crear los niveles y exigencias propias de un cargo determinado.

Implementación de Manuales.

- **Salud Ocupacional:** Implica proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.
- **Bienestar Social:** Se debe definir el conjunto de estrategias para lograr un nivel de vida más elevado, o los diferentes espacios en que se desenvuelve el empleado. Para esto se debe evaluar su interacción con el medio.
- **Motivación, plan de incentivos, plan de carrera:** Se debe buscar proporcionar igualdad de oportunidades para acceder a un ascenso a través de un sistema de concursos.
- **Seguridad industrial:** Proteger a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos, biológicos, químicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.

Aunque las anteriores actividades están estipuladas para el área, de estas no se desarrollan sino las pertinentes al reclutamiento y selección, nómina, además de salud y seguridad industrial.

8.1.3 Perfiles de los integrantes del departamento. A continuación se describen los perfiles de los integrantes del área de talento Humano de DANARANJO S.A:

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO: Es un profesional en Administración de Empresas con posgrado en talento humano, tiene dominio de todas las subdivisiones del área, (Bienestar y Salud Ocupacional).

Entre sus funciones están:

- Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal a la empresa.
- Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado, al igual que determinar una política de retribuciones que sea coherente, equiparativa, competitiva y que motive al personal.
- Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.
- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- Supervisar la administración de personal y las actividades de nómina

JEFE DE PERSONAL: Es un Administrador de empresas con conocimientos en gestión de cargos, selección y desarrollo de personal, y actividades de nómina.

Entre sus funciones están:

- Coordinar y supervisar el desarrollo, capacitación e implantación de los programas en materia de personal.
- Elaborar el programa de actividades del departamento de personal, con el fin de cumplir y establecer objetivos y metas departamentales.
- Formular el presupuesto anual del departamento, con la finalidad de optimizar y asegurar la distribución de los recursos durante el periodo.
- Establecer el calendario de capacitación interna, con el fin de garantizar el desarrollo y adiestramiento del personal del instituto.
- Supervisar el proceso de nómina, para pagar, calcular y cumplir con los descuentos e ingresos extras de los trabajadores, tanto de plantilla como los de prestación de servicios profesionales y becarios del instituto.

- Programar y tramitar la incorporación de personal académico, administrativo y de servicios, con el fin de cumplir con los trámites legales y de la institución con respecto a la planta.
- Supervisar los trámites y procesos del personal con el fin de asegurar la estancia y permanencia del personal.
- Coordinar eventos internos, para mejorar la convivencia y relación entre los trabajadores.
- Realizar la renovación de contratos del personal, con el fin de mantener la continuidad en las relaciones laborales con los trabajadores.

AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA: En este cargo hay tres personas, las cuales son preferiblemente Técnico en bienestar y salud ocupacional de SENA, estudiantes de psicología y estudiantes de Administración de Empresas.

Entre las funciones están:

- Recibir solicitudes de candidatos.
- Proporcionar información de los mejores candidatos para ocuparlas.
- Realizar reclutamiento telefónico.
- Aplicar exámenes psicotécnicos a los candidatos.
- Recibir currículums y proveer de información a las personas que van a dejar sus solicitudes
- Realizar todas las actividades de afiliaciones, despidos y memorandos
- Realizar todas las actividades de nómina.”⁴⁰

8.1.4 Proyectos. No obstante la implementación de la norma de gestión de la calidad ISO 9000, implica que el área de talento humano haga mejoras pertinentes al desarrollo,

⁴⁰ Fuente: Entrevista realizada a la Directora del área de talento humano señora Marcela Betancourth, el día 27 de diciembre de 2007 a las 4.30 de la tarde

evaluación y bienestar de los empleados. Para esto, existen proyectos, iniciando con estudios previos como por ejemplo un estudio de clima organizacional.

9. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DANARANJO S.A

9.1 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

9.1.1 Descripción del instrumento. Se adapta un instrumento tipo encuesta con base en el instrumento IMCOC planteado por el doctor Carlos Méndez. Este instrumento consta de 75 preguntas con opción de respuesta forzada (una sola posible), donde los empleados pueden contestar entre las opciones: siempre, casi siempre, a veces y nunca. La encuesta se aplica de manera aleatoria a 142 empleados de la empresa en la ciudad de Bogotá.

El instrumento se adapta a las 5 variables escogidas, estas variables contienen un grupo de preguntas y las posibilidades de respuesta son cuatro, (Siempre, Casi siempre, A veces y nunca), a las cuales se les asigna un puntaje con base en el método de escalonamiento de Likert para cuantificar y comparar más fácilmente las variables.

La tabla de valoración es la siguiente:

Tabla 3 Tabla de valoración de las preguntas del instrumento

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
4	3	2	1

Fuente: Los autores con base en Likert

El instrumento es entregado a cada jefe de área y este obtiene un número de formularios según la cantidad de empleados a su cargo. Este a su vez los entrega a los empleados y cada uno responde las preguntas planteadas en el cuestionario.

Siguiendo los lineamientos descritos por Likert, la tabulación de la encuesta se presenta comparando el resultado obtenido con los resultados máximo y mínimo esperados. Para esto, se multiplica la cantidad de empleados que responden, por el puntaje asignado a cada

respuesta, posteriormente se suman los puntajes obtenidos con la encuesta y se compara con los puntajes máximo y mínimo esperados para la pregunta correspondiente.

9.1.2 Factores de medición. Los factores de estudio son los siguientes:

Estilo de dirección. La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Según esto, el clima organizacional es consecuencia de cualquiera de los siguientes estilos de dirección: Clima de tipo autoritario. - Sistema I. Autoritario explotador. Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritarismo paternalista. Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

Clima de tipo Participativo- Sistema III. Consultivo. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo. Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad y las

responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Resultados y recompensas. El reconocimiento hace parte de la forma como se administra una empresa, un departamento o área. La empresa debe ser consiente de que al trabajador se le deben reconocer los méritos alcanzados. Las políticas de la empresa determinan si estos estímulos se dan de forma verbal o material. El reconocimiento afecta la motivación de los trabajadores y es responsabilidad de la alta gerencia y el área de recursos Humanos, promover el reconocimiento en pro de la motivación y el mejor desempeño laboral.

La remuneración, las prestaciones laborales y la seguridad en el puesto de trabajo son elementos que pueden aumentar la eficiencia de los empleados además de ser una herramienta para atraer, retener y motivar buenos trabajadores en pro del desempeño general de la empresa.

Identidad y estructura. El sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea; además, perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones. La organización define objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que los empleados deben conocer y los relaciona con el trabajo que ejecuta, y esos deben propender por la generación de lazos de compromiso entre el empleado y la empresa.

Estándares. La empresa debe tener herramientas adecuadas para que el trabajador haga sus labores, además de instalaciones sanas y seguras, las herramientas necesarias y la capacitación para el desempeño del puesto. También al propender por el desarrollo intelectual y personal se contribuye a crear sentido de pertenencia, compromiso, afiliación, integración entre otros.

Trabajo en equipo y relaciones humanas. Los elementos de cooperación los genera el directivo a cargo de un área de trabajo, o en su defecto los empleados comprometidos con

el logro de los objetivos. De cualquier manera, la cooperación influye en la motivación y percepción del ambiente de trabajo.

9.1.3 Resultados con base en el método de escalonamiento. De los 450 empleados de la empresa ubicados en Bogotá, se encuestan 130 empleados permanentes y 12 temporales. Esta decisión de encuestas más empleados directos que indirectos obedece a la alta rotación del personal temporal de la empresa. Los resultados son los siguientes:

VARIABLE ESTILO DE DIRECCIÓN

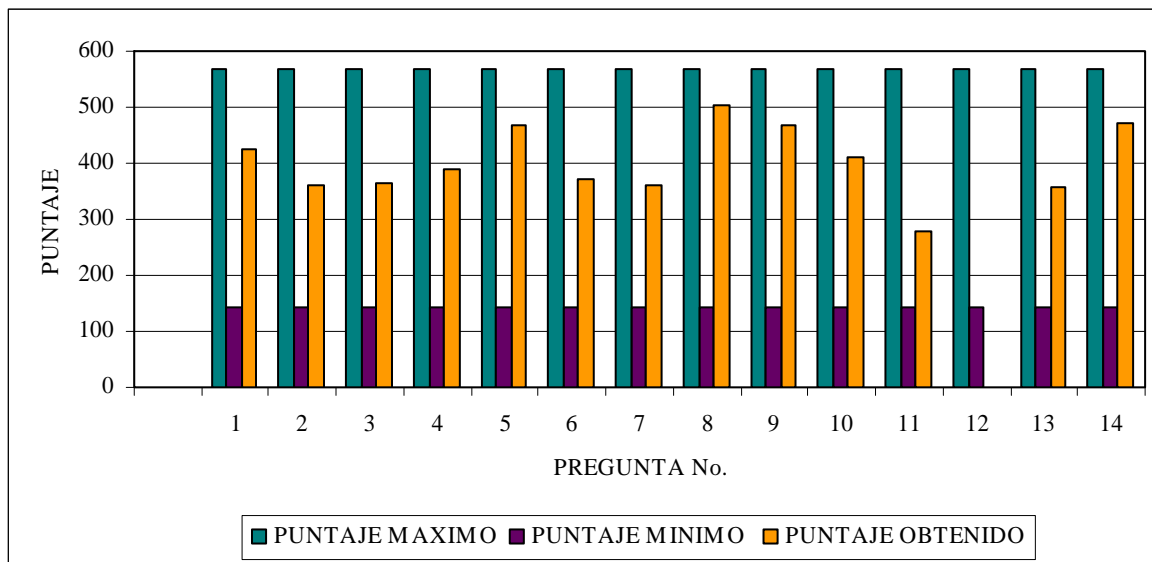
Tabla 4 Resultados variable estilo de dirección

No.	PREGUNTAS	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE OBTENIDO
1	Considero que mi jefe actúa de manera justa	568	142	424
2	Mi jefe controla mi trabajo todo el tiempo	568	142	362
3	Puedo tomar decisiones pertinentes a mi trabajo, sin necesidad de consultar con mi jefe	568	142	366
4	Puedo contar con la ayuda y colaboración de mi jefe todo el tiempo	568	142	390
5	Cuando tengo una idea o sugerencia para el área o mi trabajo, se la comento a mi jefe con toda confianza.	568	142	467
6	Mi jefe toma en cuenta mis ideas y las aplica	568	142	371
7	Mi jefe expresa lo bueno de mi trabajo	568	142	359
8	Puedo hablar tranquilamente con mi jefe, acerca de temas de mi trabajo	568	142	502
9	Mi jefe es estricto pero nos trata bien	568	142	469
10	Pienso que el clima de trabajo en esta empresa es bueno	568	142	411
11	Cuando mi trabajo sale bien, recibo una recompensa o una felicitación	568	142	278
12	Debo consultar a mi jefe sobre todo lo que hago en mi trabajo	568	142	
13	Pienso que mi jefe promueve la participación de todos para el aporte de ideas que mejoren el desempeño laboral	568	142	358
14	Me siento tranquilo cuando tengo que hablar con mi jefe acerca de algo relacionado con mi trabajo	568	142	473
15	Siento temor cuando necesito hablar con mi jefe	142	568	189
16	Pienso que mi jefe es injusto y nos trata mal	142	568	173
17	Mi jefe se dirige a nosotros con desprecio	142	568	167
18	Me siento presionado e intimidado en el trabajo	142	568	184
19	Siento mucho temor cuando cometo un error y debo comunicárselo a mi jefe	142	568	223
20	Cuando algo falla, recibo una reprimenda y puedo recibir un fuerte regaño o sanción	142	568	285

Fuente: Los autores

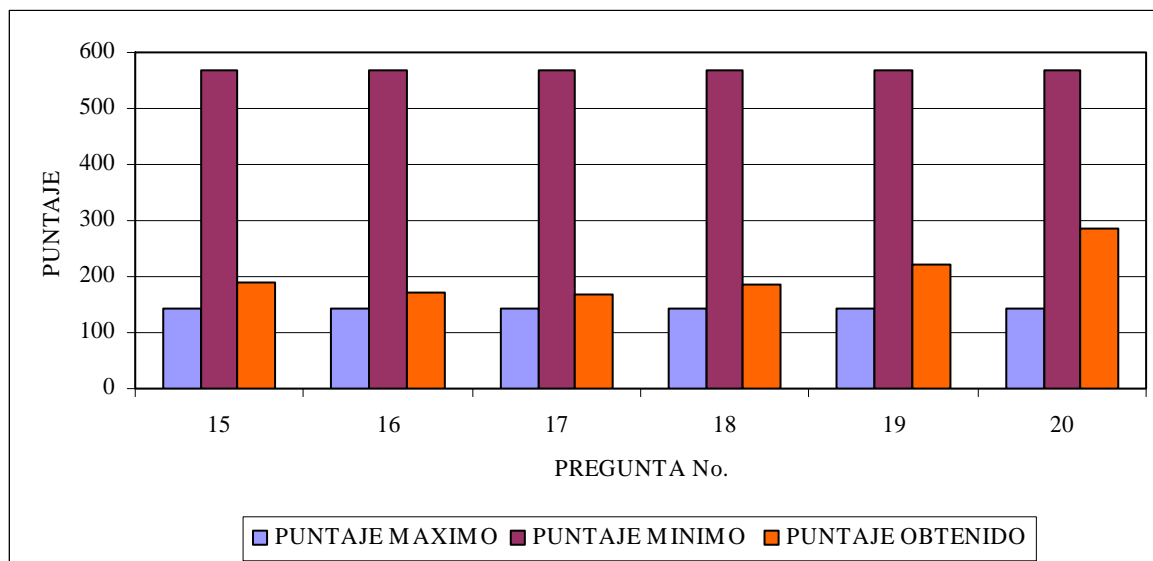
En la tabla No. 4 se reflejan los resultados de la aplicación del instrumento. Se plantea en las columnas 3 y 4 los puntajes máximo y mínimo esperado con base en la escala establecida, donde el puntaje máximo es de 568 y mínimo de 142. En la columna 5 se presenta el resultado obtenido según la escala, este último se obtiene sumando los puntajes de los resultados para cada pregunta, por ejemplo, en la pregunta numero 1 44 personas contestan siempre, 55 personas responden casi siempre, 40 personas a veces y 3 personas nunca. Como para la respuesta “siempre” la calificación es 4, se multiplican las 44 respuestas por 4, las 55 por 3, las 40 por 2 y las 3 por 1. Los resultados se suman y de esto se obtiene la puntuación final que es 424. Lo mismo se hace para el resto de preguntas.

Gráfico 1 Preguntas 1 a 14



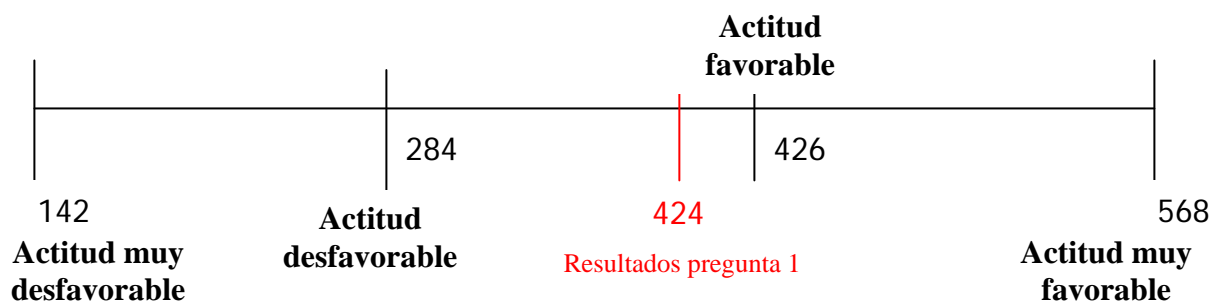
Fuente: Los autores

Gráfico 2 Preguntas 15 a 20



Fuente: Los autores

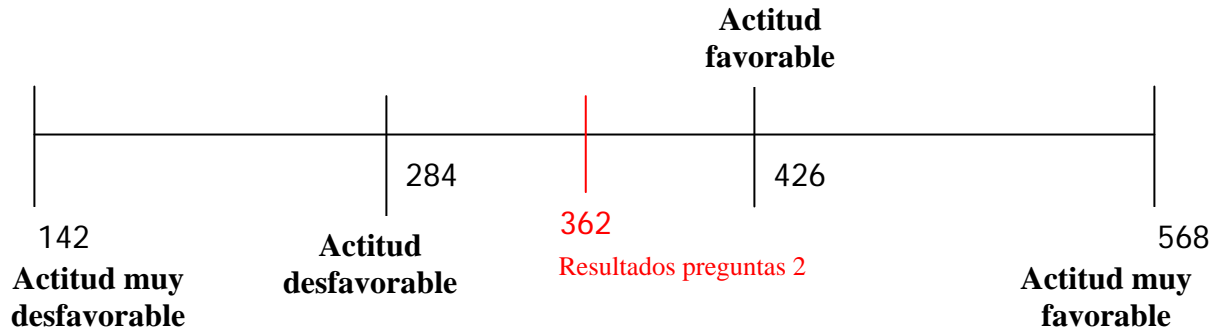
Figura 2 Calificación según la escala de Likert pregunta 1 (Considero que mi jefe actúa de manera justa)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero uno, la ubicación es hacia una actitud favorable, destacándose que los empleados perciben que el jefe actúa equitativamente dado que aunque es un jefe estricto y exigente no lo perciben como una persona temeraria, sino como alguien a quien le pueden comentar diversos aspectos de su trabajo sin sentirle temor.

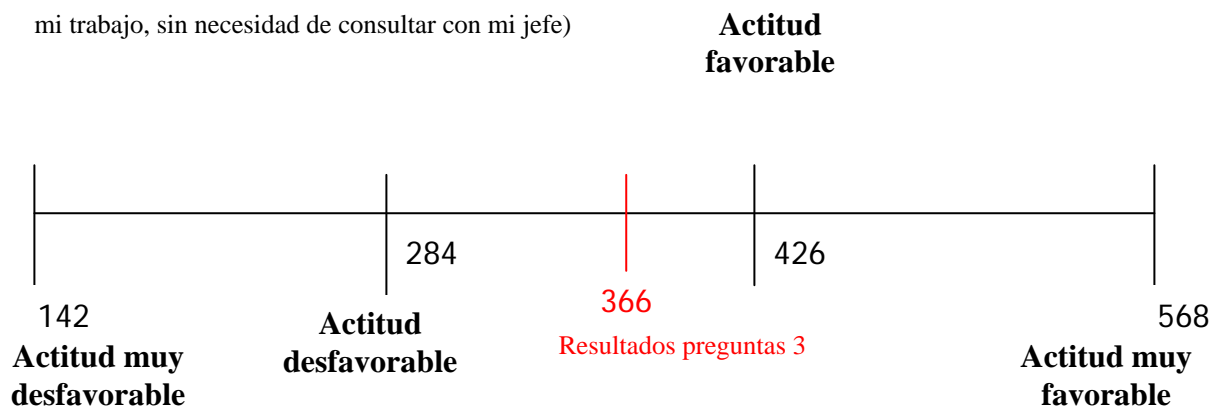
Figura 3 Calificación según la escala de Likert pregunta 2 (Mi jefe controla mi trabajo todo el tiempo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero dos, la ubicación esta más hacia una actitud favorable, lo que indica que la mayor parte de los directores son percibidos por los trabajadores como muy receptivos y controlan el trabajo de sus subalternos personalmente y a través de otros. Aunque esto hace parte del estilo paternalista de dirección, es importante considerar promover pautas de empoderamiento que permitan que el empleado confié mas en su trabajo.

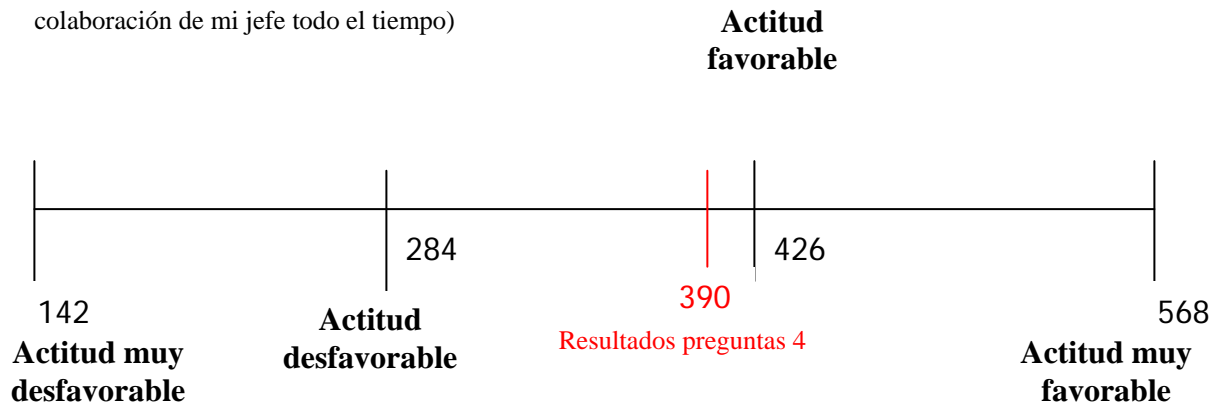
Figura 4 Calificación según la escala de Likert pregunta 3 (Puedo tomar decisiones pertinentes a mi trabajo, sin necesidad de consultar con mi jefe)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero tres se ubica a una actitud favorable es decir que los trabajadores consideran que pueden tomar ciertas decisiones en su trabajo. Esto por que se trata de trabajos operativos, donde las actividades pueden ser mejoradas o solucionar rápidamente problemas simples.

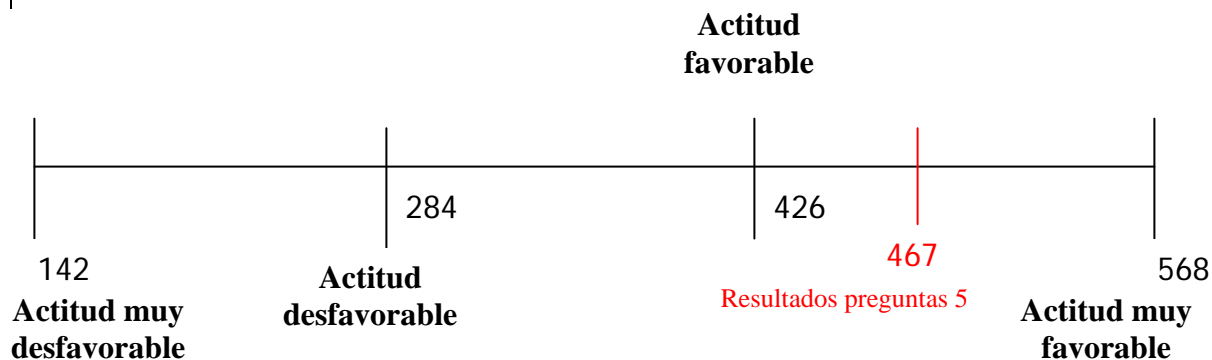
Figura 5 Calificación según la escala de Likert pregunta 4 (Puedo contar con la ayuda y colaboración de mi jefe todo el tiempo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero cuatro los trabajadores tienen una actitud favorable en relación a que cuentan con la colaboración de su jefe inmediato todo el tiempo. Existe cierta confianza entre jefe y empleado, aunque se destaca que la toma de decisiones importantes es únicamente de los jefes, no obstante se puede considerar la participación de los empleados en estas decisiones, con ideas y sugerencias pertinentes que en un momento dado se pueden tomar en cuenta.

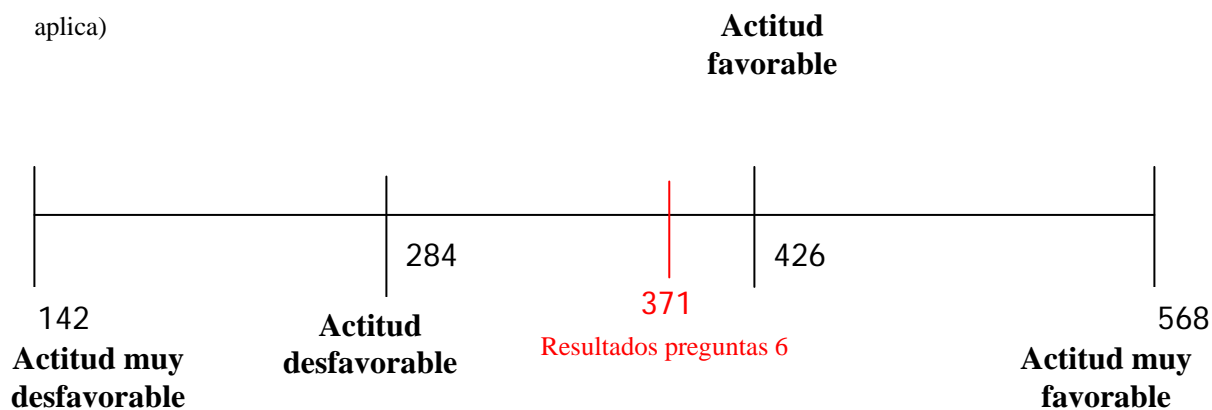
Figura 6 Calificación según la escala de Likert pregunta 5 (Cuando tengo una idea o sugerencia para el área o mi trabajo, se la comento a mi jefe con toda confianza.)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero cinco existe una actitud muy favorable por parte de los empleados a que sus ideas son tomadas en cuenta. Esta pregunta confirma la anterior, por tanto las ideas de los trabajadores pueden llegar a ser importantes para los jefes y de cierta manera se toman en cuenta.

Figura 7 Calificación según la escala de Likert pregunta 6 (Mi jefe toma en cuenta mis ideas y las aplica)

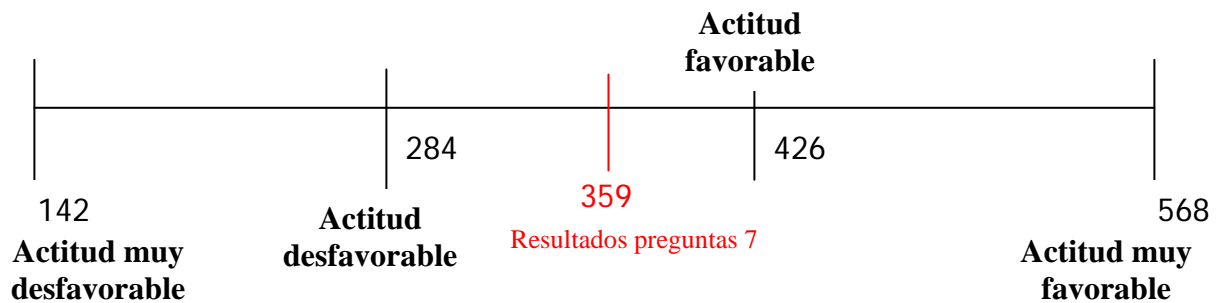


Fuente: Los autores

La pregunta numero seis indica una actitud favorable de los empleados a que sus ideas son puestas en practica. Aunque existe un nivel medio de participación dado que se toman en

cuenta aspectos como la experiencia dentro de la empresa, el nivel de educación y el cargo que ejerce el empleado en la empresa.

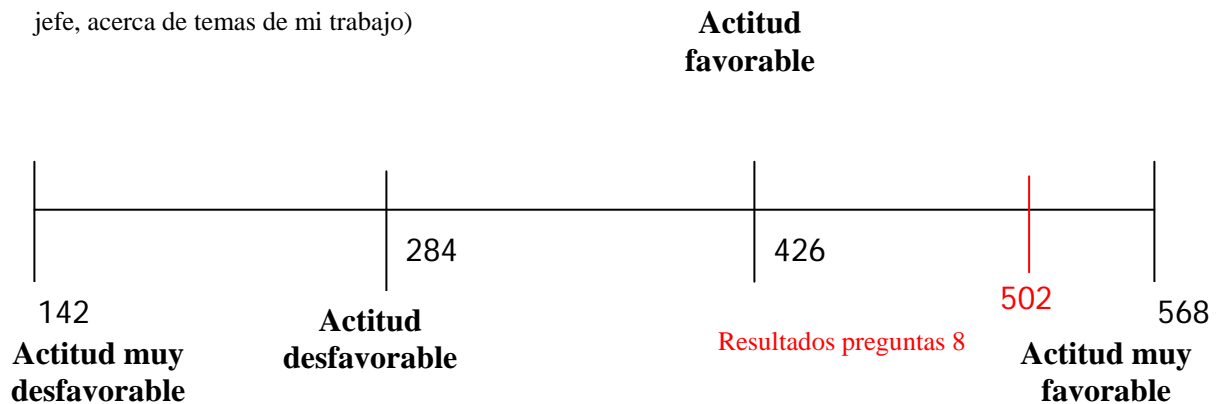
Figura 8 Calificación según la escala de Likert pregunta 7 (Mi jefe expresa lo bueno de mi trabajo)



Fuente: Los autores

La pregunta numero siete indica que los empleados tienen una actitud favorable en cuanto a que su jefe inmediato le expresa lo bueno de su trabajo.

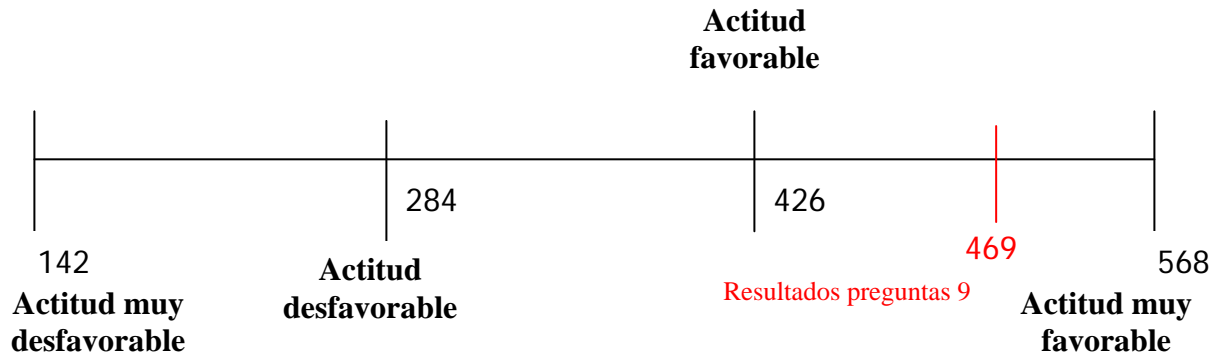
Figura 9 Calificación según la escala de Likert pregunta 8 (Puedo hablar tranquilamente con mi jefe, acerca de temas de mi trabajo)



Fuente: Los autores

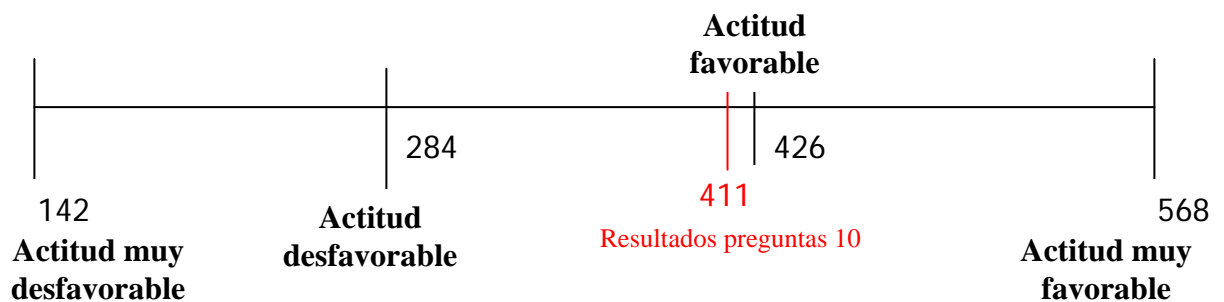
En la pregunta numero ocho, la ubicación es hacia una actitud muy favorable, destacándose que los empleados perciben que pueden hablar tranquilamente con su jefe.

Figura 10 Calificación según la escala de Likert pregunta 9 (Mi jefe es estricto pero nos trata bien)



En la pregunta numero nueve, la ubicación es hacia una actitud muy favorable, es decir que los empleados perciben que su jefe es estricto pero los trata bien.

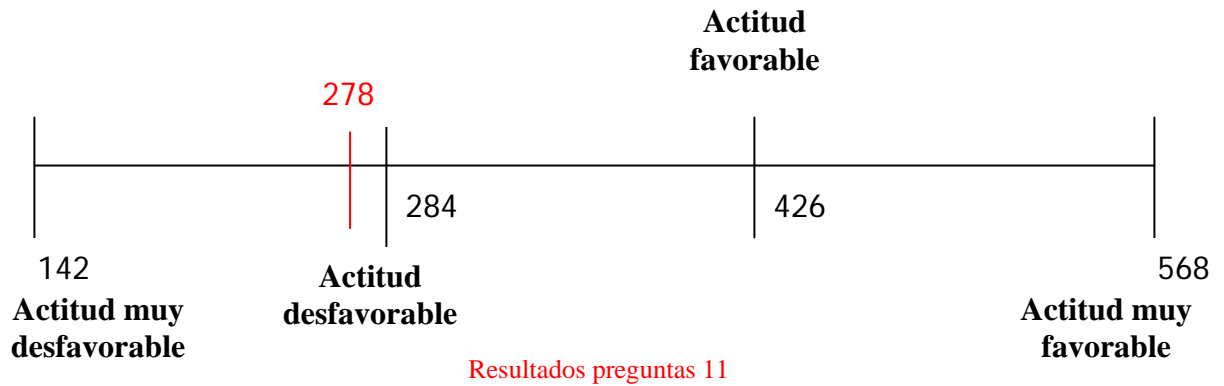
Figura 11 Calificación según la escala de Likert pregunta 10 (Pienso que el clima de trabajo en esta empresa es bueno)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero diez, la ubicación es hacia una actitud favorable, es decir que los empleados perciben que un clima de trabajo bueno.

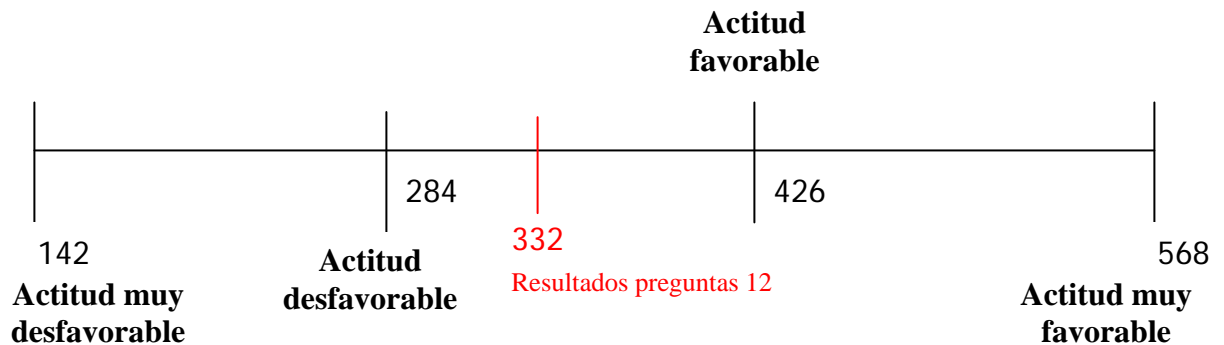
Figura 12 Calificación según la escala de Likert pregunta 11 (Cuando mi trabajo sale bien, recibo una recompensa o una felicitación)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero once, la ubicación es hacia una actitud desfavorable, es decir que los empleados no reciben una felicitación o recompensa cuando hacen bien su trabajo.

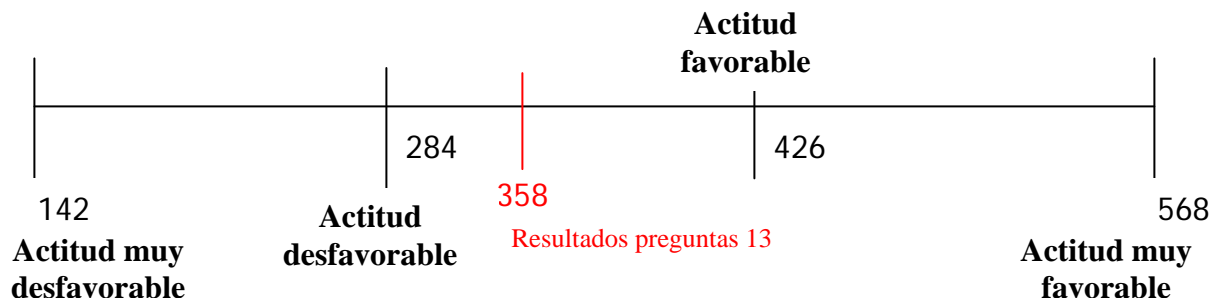
Figura 13 Calificación según la escala de Likert pregunta 12 (Debo consultar a mi jefe sobre todo lo que hago en mi trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero doce, la ubicación se encuentra muy promediada entre actitud favorable y desfavorable lo que nos indica que los trabajadores siempre deben consultar todo lo que hacen con su jefe.

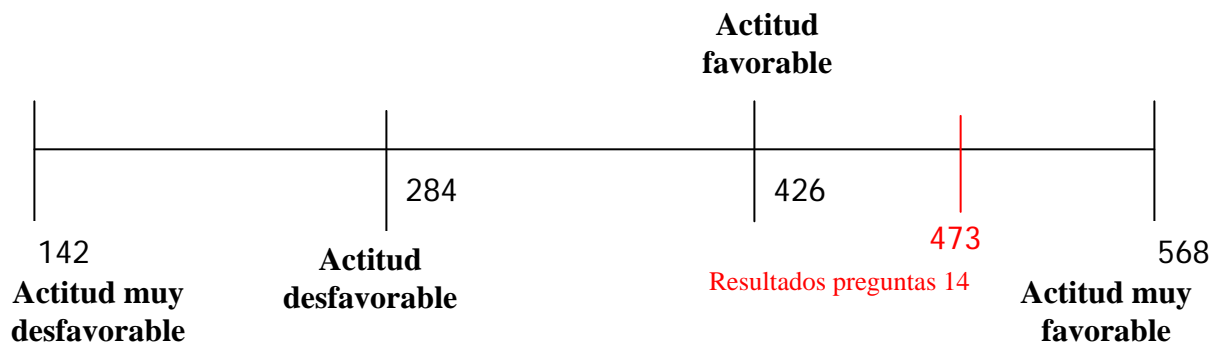
Figura 14 Calificación según la escala de Likert pregunta 13 (Pienso que mi jefe promueve la participación de todos para el aporte de ideas que mejoren el desempeño laboral)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero trece, la ubicación se encuentra muy promediada entre actitud favorable y desfavorable lo que nos indica que la participación de los empleados no se promueve por parte del jefe inmediato.

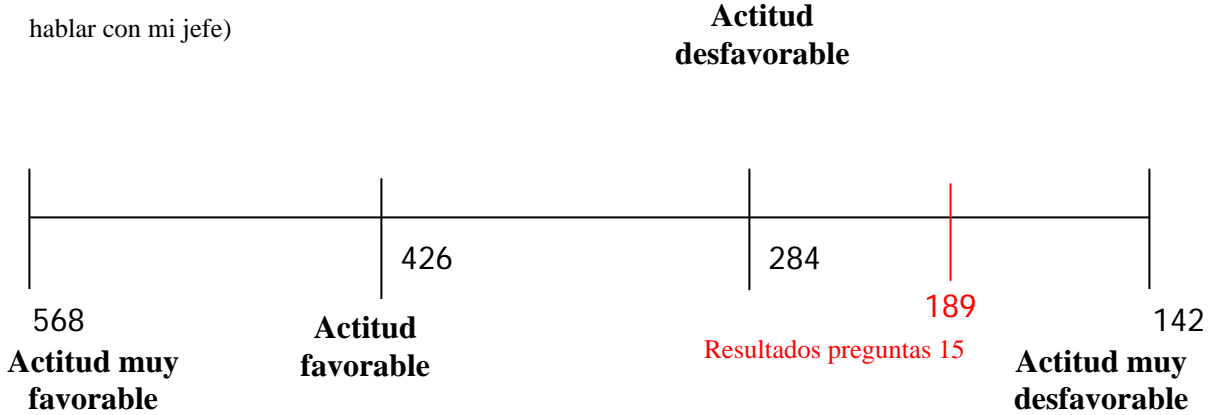
Figura 15 Calificación según la escala de Likert pregunta 14 (Me siento tranquilo cuando tengo que hablar con mi jefe acerca de algo relacionado con mi trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero catorce, la ubicación se encuentra muy promediada entre actitud favorable y desfavorable lo que nos indica que la comunicación con el jefe relacionada con el trabajo es buena.

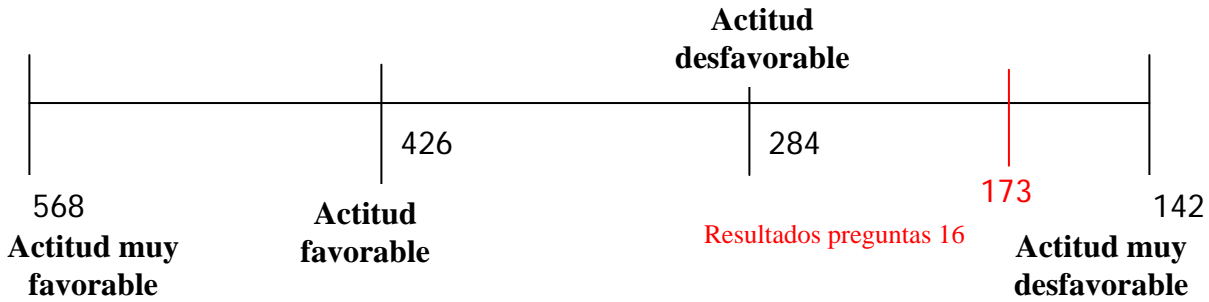
Figura 16 Calificación según la escala de Likert pregunta 15 (Siento temor cuando necesito hablar con mi jefe)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero quince, la ubicación se encuentra cercana a una actitud muy desfavorable es decir que los trabajadores sienten un gran temor de comunicarse con su jefe inmediato.

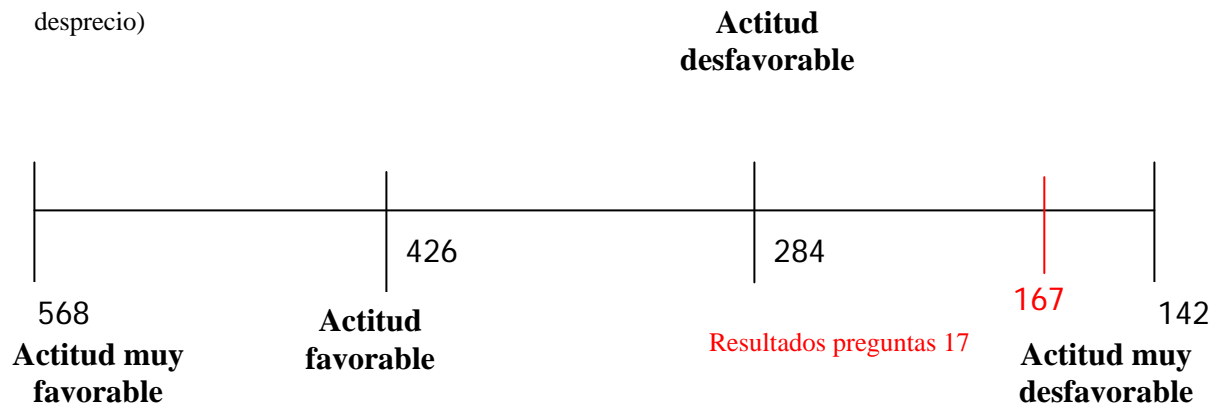
Figura 17 Calificación según la escala de Likert pregunta 16 (Pienso que mi jefe es injusto y nos trata mal)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 16, la ubicación se encuentra cercana a una actitud muy desfavorable es decir que los trabajadores se sienten tratados mal e injustamente por su jefe inmediato.

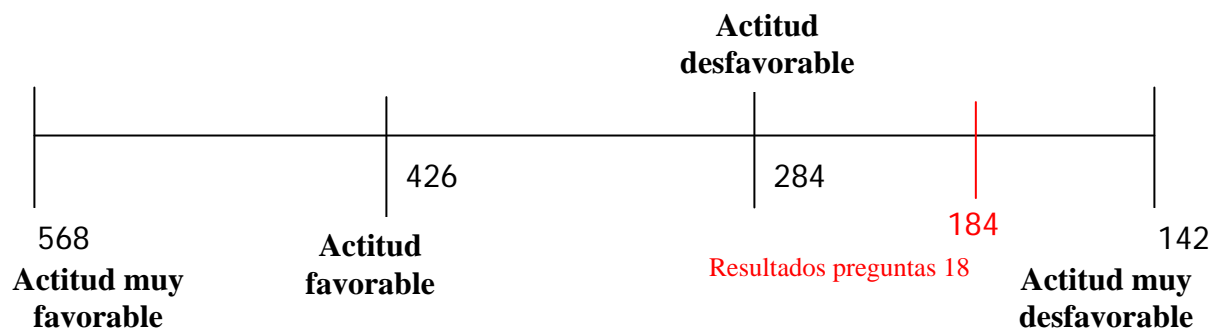
Figura 18 Calificación según la escala de Likert pregunta 17 (Mi jefe se dirige a nosotros con desprecio)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 17, la ubicación se encuentra cercana a una actitud muy desfavorable es decir que los trabajadores sienten que su jefe inmediato los trata con desprecio al dirigirse a ellos.

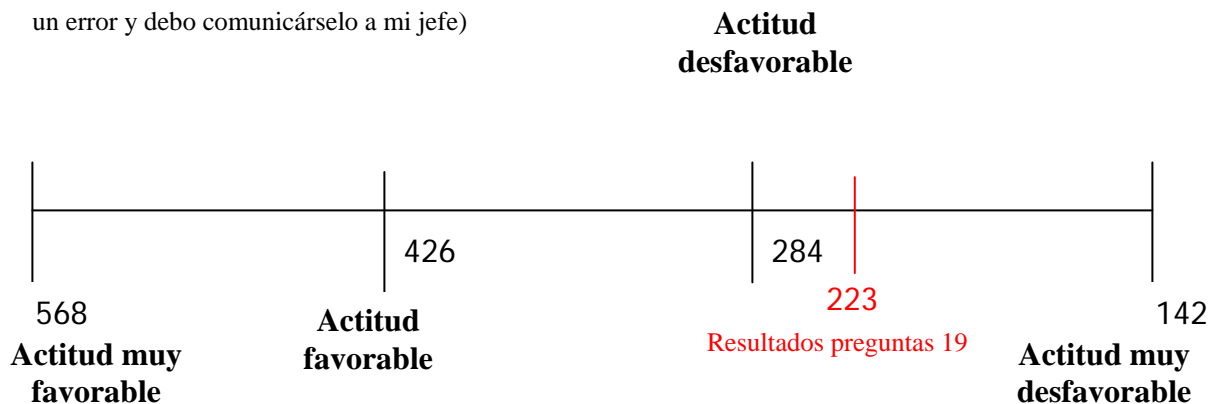
Figura 19 Calificación según la escala de Likert pregunta 18 (Me siento presionado e intimidado en el trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 18, la ubicación se encuentra cercana a una actitud muy desfavorable es decir que los trabajadores se sienten intimidados en el trabajo.

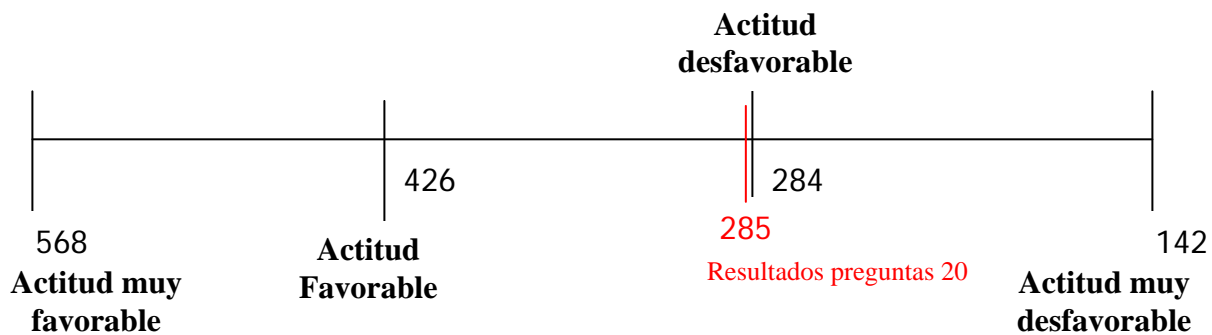
Figura 20 Calificación según la escala de Likert pregunta 19 (Siento mucho temor cuando cometo un error y debo comunicárselo a mi jefe)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 19, la ubicación se encuentra cercana a una actitud desfavorable es decir que los trabajadores sienten temor de comunicar sus errores al jefe inmediato.

Figura 21 Calificación según la escala de Likert pregunta 20 (Cuando algo falla, recibo una reprimenda y puedo recibir un fuerte regaño o sanción)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 20, la ubicación se encuentra cercana a una actitud desfavorable es decir que los trabajadores reciben sanciones en el caso que se cometa falla en el trabajo.

Respecto a la variable sobre el estilo de dirección, a nivel general se puede concluir lo siguiente:

A nivel general, la actitud frente al estilo de dirección se conserva en un término medio. Según los resultados para las preguntas 1 a 14 el promedio de calificación es de 374 acercándose hacia una actitud favorable. En las preguntas 15 a 20 que son de comprobación o verificación de las preguntas que le anteceden, se obtiene un resultado promedio de 204 en medio de la escala favorable y muy favorable.

Del total de preguntas se destaca que la puntuación mas baja esta en la pregunta numero 11 la cual se relaciona con las recompensas o felicitaciones que los empleados reciben de sus jefes por su buen desempeño. El resultado de esta pregunta es de 278 lo que permite que este cerca del cuadrante de “actitud desfavorable”, por lo que es necesario encaminar estrategias que permitan mejorar la actitud frente a este punto.

Se destaca que el estilo de dirección que predomina en las diferentes áreas evaluadas es básicamente el autoritario paternalista, caracterizado por que las fuentes de motivación para los trabajadores son recompensas y castigos

En conclusión el estilo gerencial que prevalece es adecuado, pero es necesario incursionar en un estilo más moderno que permita la participación e integración de los empleados con la empresa, aunque esto implica entrar en un proceso largo de capacitación y adaptación, con objetivos claros sobre lo que se espera con un estilo de dirección mas abierto.

VARIABLE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN

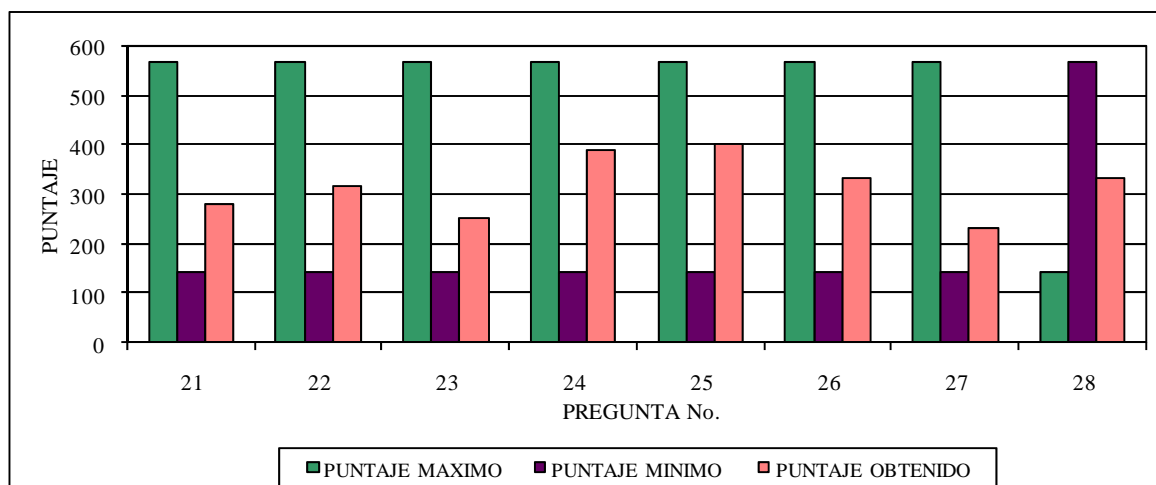
Tabla 5 Resultados variable reconocimiento y Motivación

	PREGUNTAS	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE OBTENIDO
21	Recibo felicitaciones por hacer bien mi trabajo	568	142	281
22	Mi jefe me reconoce cuando tengo un logro especial en mi trabajo	568	142	316
23	Pienso que la empresa se preocupa por reconocer los logros de los trabajadores	568	142	252
24	Me resulta fácil expresar mis ideas, pues mi jefe reconoce mis aciertos	568	142	388
25	Mi trabajo es evaluado por mi jefe	568	142	402
26	Cuando hago bien las cosas, me animan para seguir así	568	142	334
27	La empresa tiene una política de premios y reconocimiento a los trabajadores	568	142	230
28	Pienso que en otra empresa reconocerían realmente mi esfuerzo	142	568	334

Fuente: Los autores

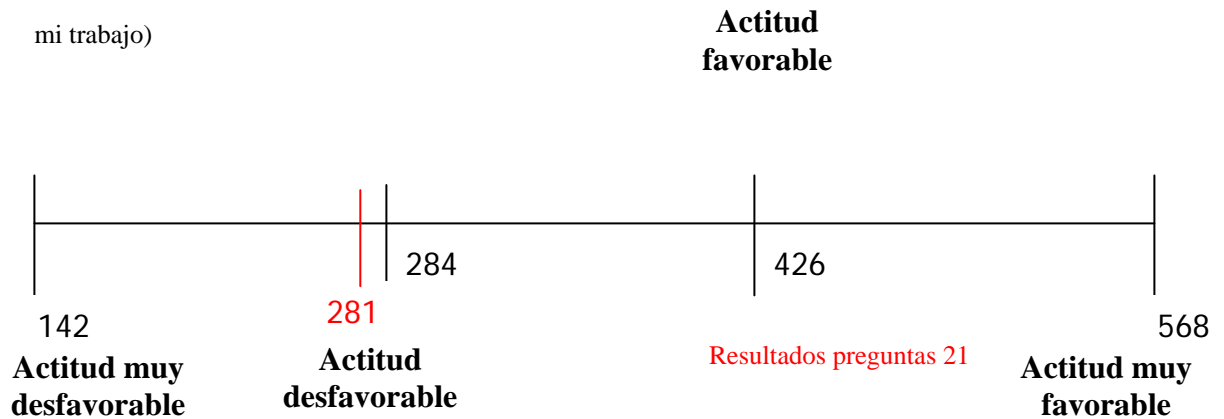
Los resultados para la variable reconocimiento y motivación presentados en la tabla numero 5, se plantean como se hizo en la tabla numero 4. Es decir, los resultados son multiplicados por el numero de empleados y la calificación de las respuestas para obtener una puntuación total.

Gráfico 3 Resultados variable reconocimiento y Motivación



Fuente: Los autores

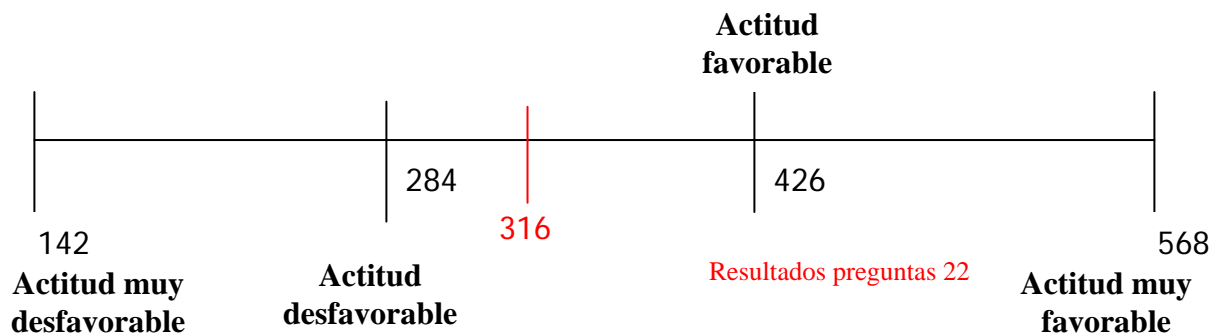
Figura 22 Calificación según la escala de Likert pregunta 21 (Recibo felicitaciones por hacer bien mi trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 21, la ubicación es hacia una actitud desfavorable, destacándose que los empleados perciben que no reciben felicitaciones por hacer bien su trabajo.

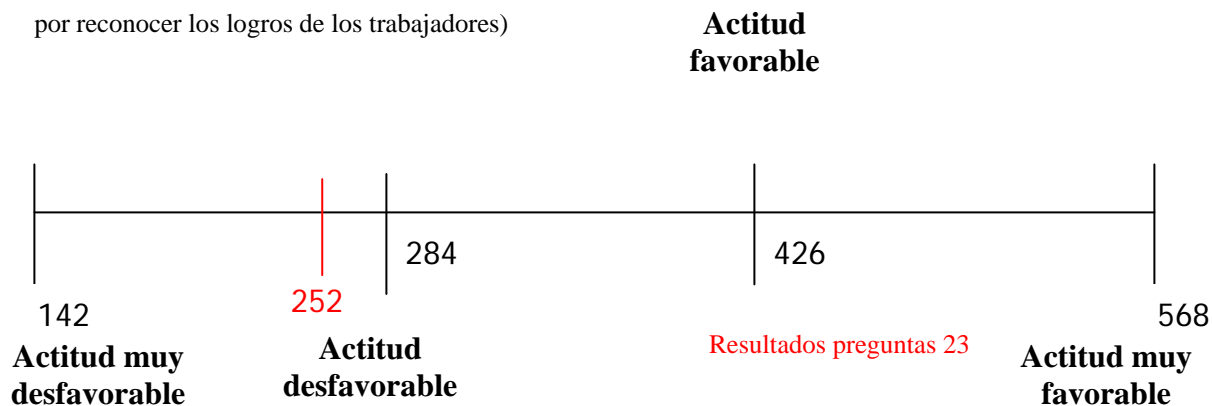
Figura 23 Calificación según la escala de Likert pregunta 22 (Mi jefe me reconoce cuando tengo un logro especial en mi trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 22 la ubicación es hacia una actitud desfavorable, destacándose que los empleados perciben que no son reconocidos cuando tienen logros en su trabajo.

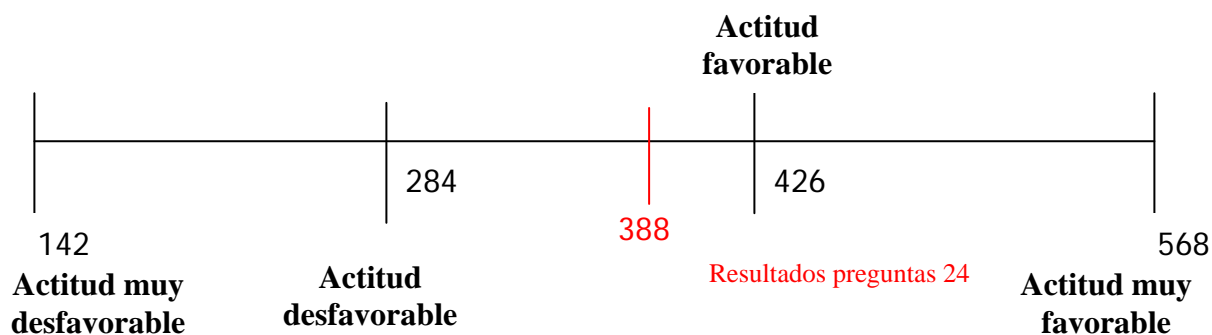
Figura 24 Calificación según la escala de Likert pregunta 23 (Pienso que la empresa se preocupa por reconocer los logros de los trabajadores)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 23, la ubicación es hacia una actitud desfavorable, es decir que los empleados perciben que la empresa no se preocupa por reconocer los logros de los trabajadores.

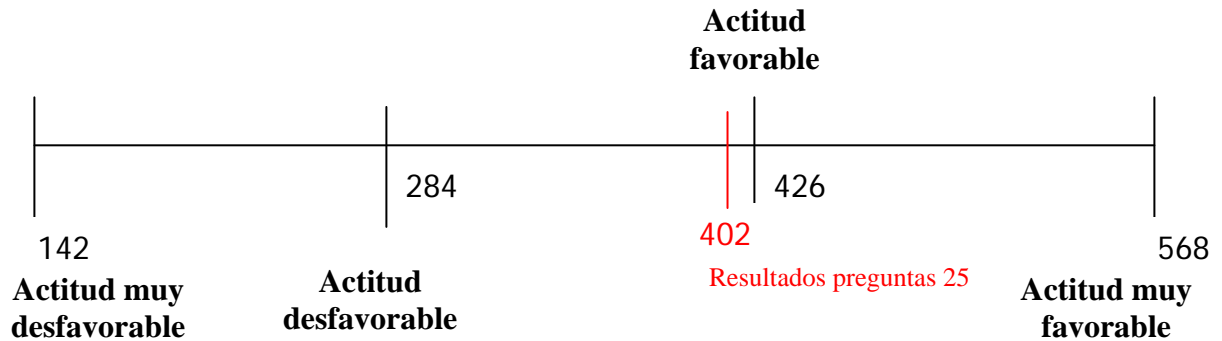
Figura 25 Calificación según la escala de Likert pregunta 24 (Me resulta fácil expresar mis ideas, pues mi jefe reconoce mis aciertos)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 24, la ubicación es hacia una actitud favorable, es decir que los empleados perciben que pueden fácilmente expresar sus ideas.

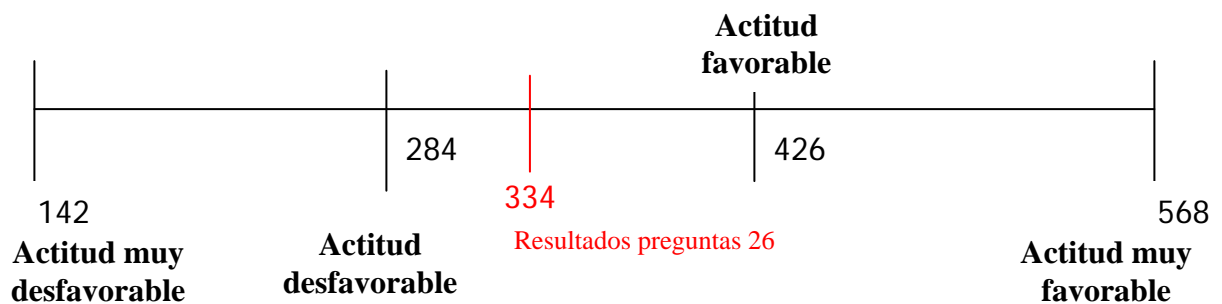
Figura 26 Calificación según la escala de Likert pregunta 25 (Mi trabajo es evaluado por mi jefe)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 25, la ubicación es hacia una actitud favorable, es decir que los empleados consideran que su trabajo es evaluado por su jefe inmediato.

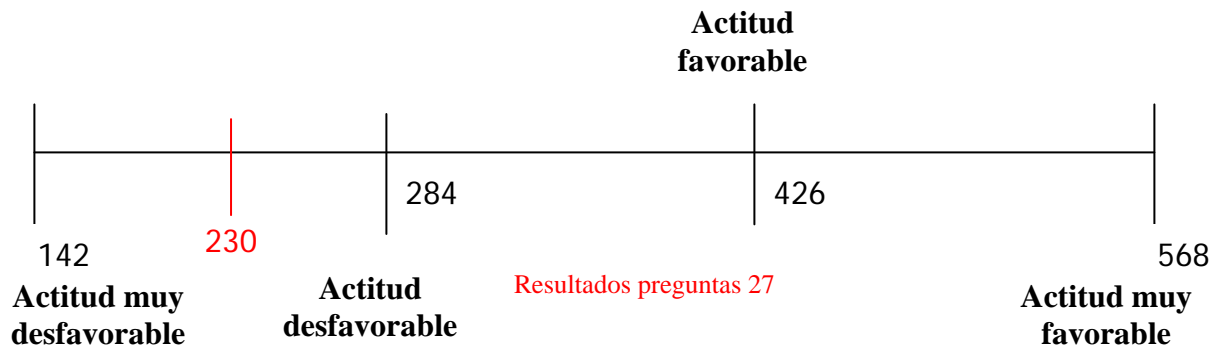
Figura 27 Calificación según la escala de Likert pregunta 26 (Cuando hago bien las cosas, me animan para seguir así)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 26, la ubicación esta mas cercana a una actitud desfavorable, es decir que los empleados consideran que cuando hacen bien las cosas, no los animan.

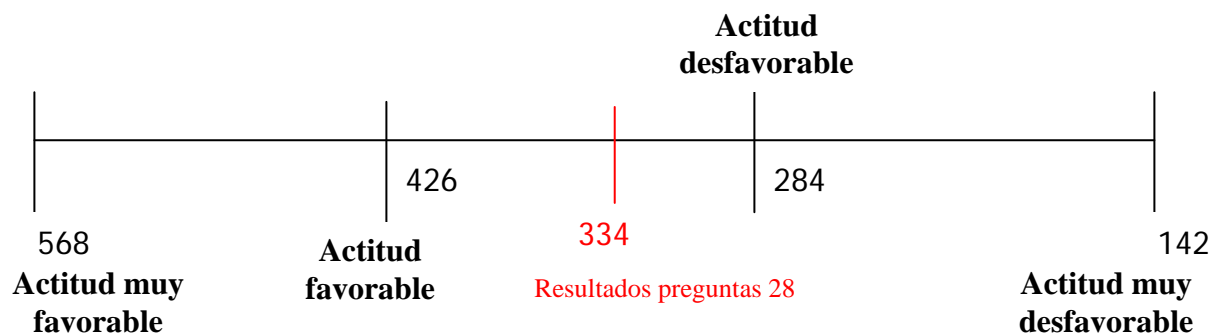
Figura 28 Calificación según la escala de Likert pregunta 27 (La empresa tiene una política de premios y reconocimiento a los trabajadores)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 27, la ubicación esta promediada entre una actitud desfavorable y muy desfavorable, es decir que los empleados saben que la empresa no tiene ninguna política de reconocimiento y premios a los trabajadores.

Figura 29 Calificación según la escala de Likert pregunta 28 (Pienso que en otra empresa reconocerían realmente mi esfuerzo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 28, la ubicación esta promediada entre una actitud favorable y desfavorable, es decir que los empleados saben que la empresa no tiene ninguna política de reconocimiento y premios a los trabajadores.

Sobre la variable reconocimiento y motivación se destaca que la empresa actualmente no maneja políticas para este tema. Al respecto, la actitud general de los empleados encuestados está en un promedio de 315 para las preguntas 21 a 27 estando más cerca de lo desfavorable.

La pregunta de comprobación No. 28, obtiene un puntaje de 334 estando también tienen un promedio que se acerca a lo desfavorable.

Los puntajes mas bajos se encuentra en las pregunta 23 donde se obtiene un puntaje de 252 estando muy cerca del cuadrante “actitud Muy desfavorable”. La pregunta se enfoca a saber si los empleados perciben que la empresa se preocupa por ellos. Los resultados de la respuesta requieren que se diseñen estrategias a lograr que los empleados se sientan importantes para la empresa.

VARIABLE SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN

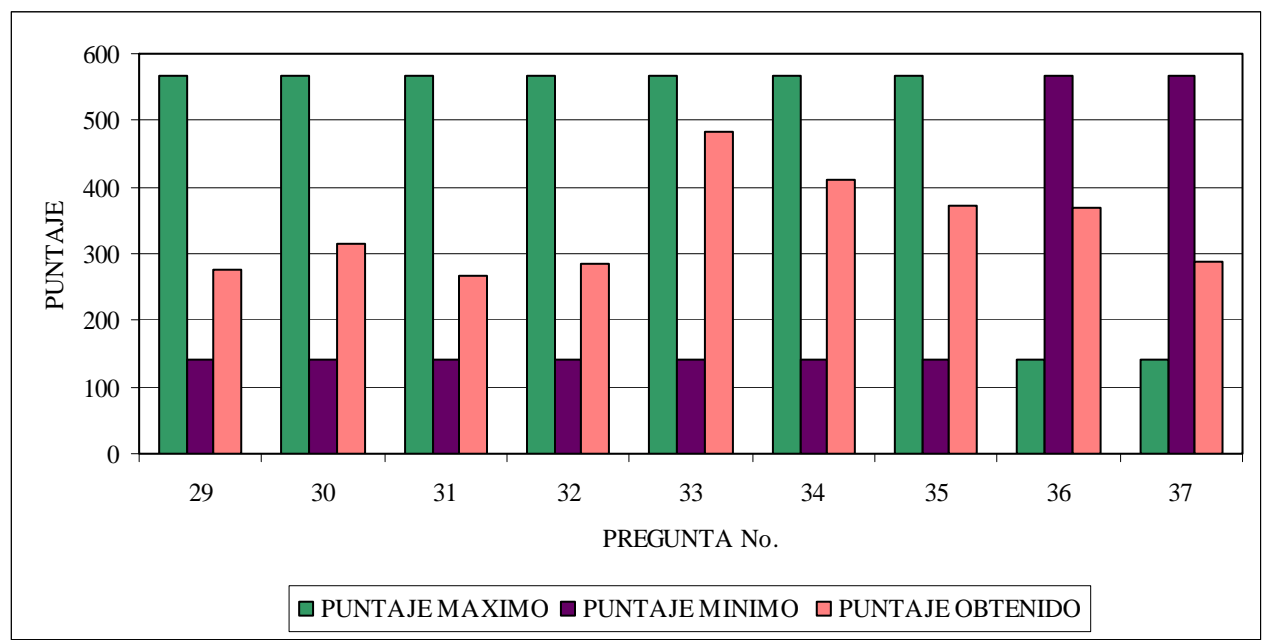
Tabla 6 Resultados variable satisfacción

	PREGUNTAS	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE OBTENIDO
29	Pienso que gano lo necesario por el trabajo que hago en esta empresa	568	142	276
30	Los beneficios económicos que da la empresa son buenos y tienen relación con mis necesidades	568	142	316
31	Creo que mi sueldo esta parecido a los sueldos de las otras empresas, haciendo el mismo trabajo	568	142	268
32	En la empresa se preocupan por pagar salarios justos.	568	142	284
33	La empresa cumple cabalmente con las obligaciones de la ley laboral	568	142	482
34	Me siento seguro en mi empleo	568	142	410
35	Pienso que la empresa garantiza la seguridad de los trabajadores en su empleo.	568	142	373
36	Pienso que en otras empresas pagan mejor por el trabajo que yo hago	142	568	369
37	Permanentemente siento temor de quedarme sin trabajo	142	568	289

Fuente: Los autores

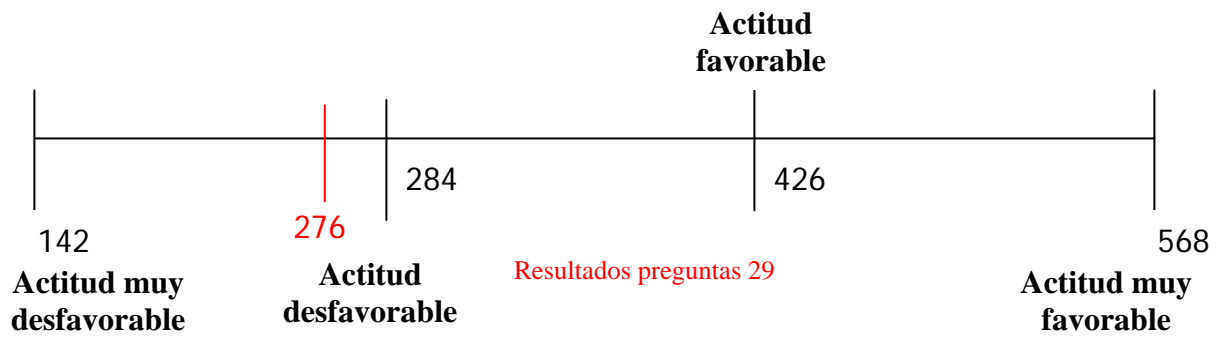
Los resultados para la variable reconocimiento y motivación presentados en la tabla numero 6, se plantean como se hizo en la tabla numero 4. Es decir, los resultados son multiplicados por el numero de empleados y la calificación de las respuestas para obtener una puntuación total.

Gráfico 4 Resultados variable satisfacción



Fuente: Los autores

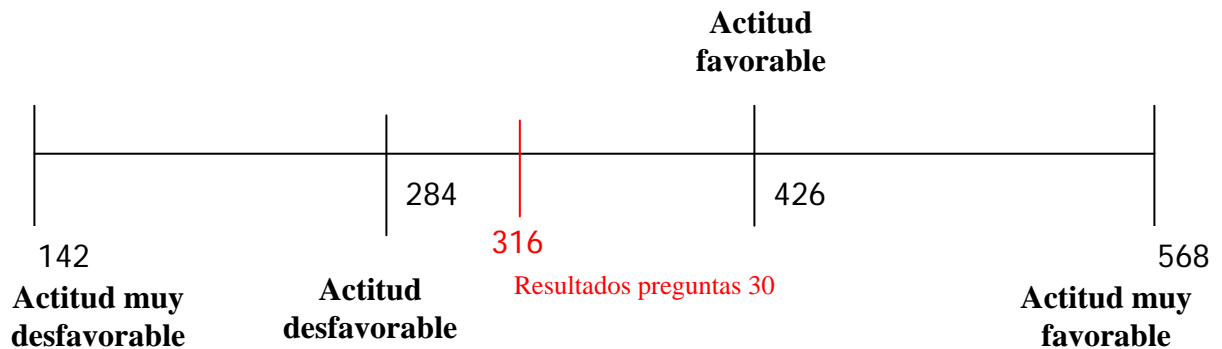
Figura 30 Calificación según la escala de Likert pregunta 29 (Pienso que gano lo necesario por el trabajo que hago en esta empresa)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 29, se destaca la ubicación a una actitud desfavorable, es decir que los empleados se sienten mal remunerados por el trabajo que realizan.

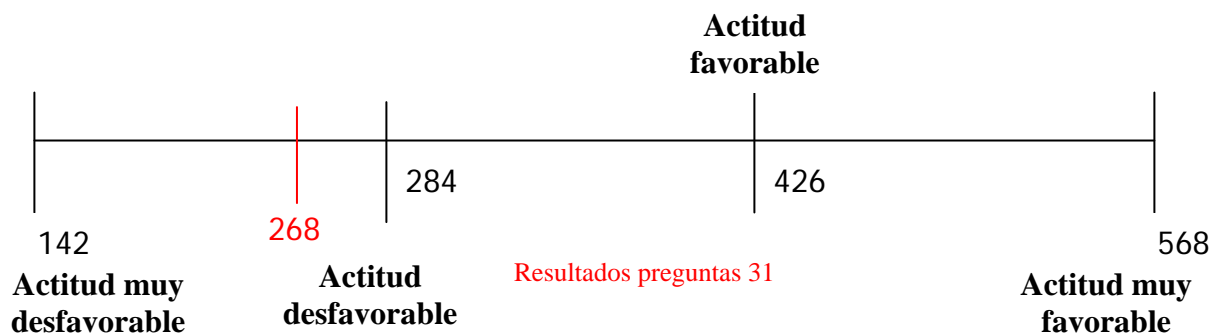
Figura 31 Calificación según la escala de Likert pregunta 30 (Los beneficios económicos que da la empresa son buenos y tienen relación con mis necesidades)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 30, se destaca la ubicación a una actitud desfavorable, es decir que los empleados consideran que los beneficios económicos no son acordes a sus necesidades.

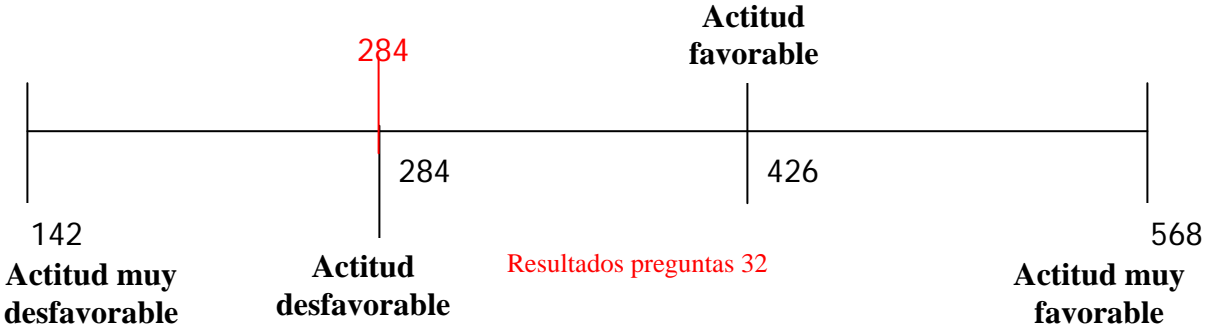
Figura 32 Calificación según la escala de Likert pregunta 31 (Creo que mi sueldo esta parecido a los sueldos de las otras empresas, haciendo el mismo trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 31, se destaca la ubicación a una actitud desfavorable, es decir que los trabajadores consideran que su sueldo esta por debajo de lo que pagan otras empresas por el mismo trabajo.

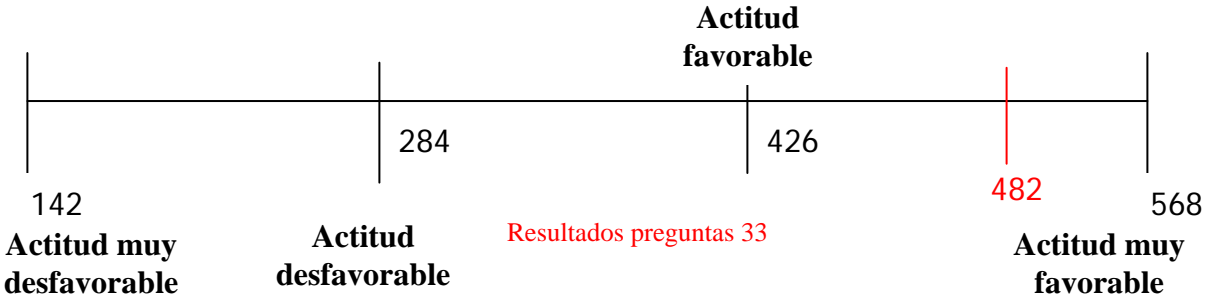
Figura 33 Calificación según la escala de Likert pregunta 32 (En la empresa se preocupan por pagar salarios justos.)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 32, se destaca la ubicación a una actitud desfavorable, es decir que los trabajadores consideran que la empresa no se preocupa por pagar salarios justos.

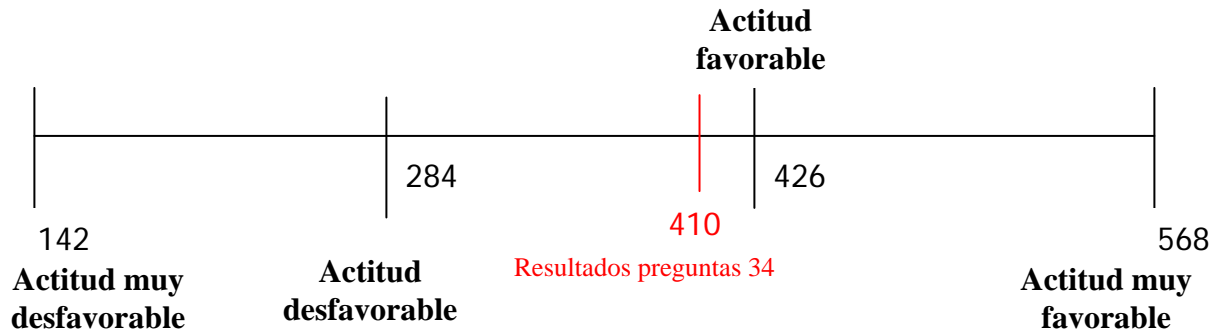
Figura 34 Calificación según la escala de Likert pregunta 33 (La empresa cumple cabalmente con las obligaciones de la ley laboral)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 33, se destaca la ubicación a una actitud muy favorable, es decir que la empresa cumple con los pagos y obligaciones de ley.

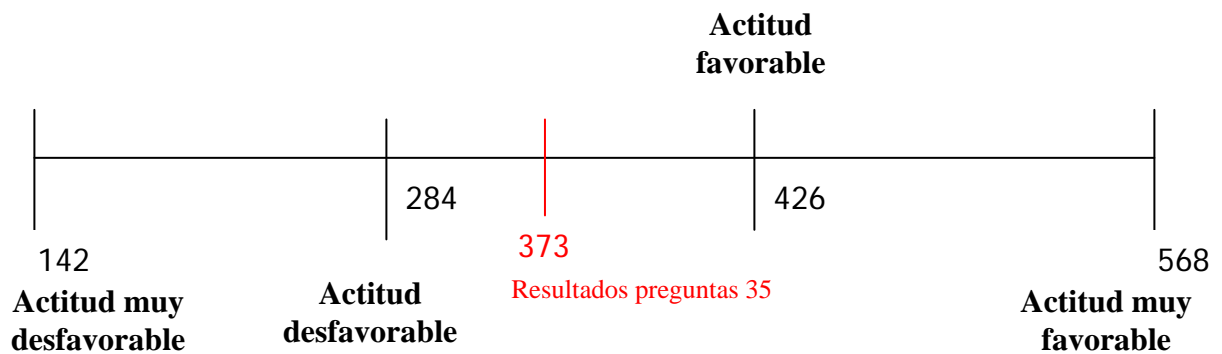
Figura 35 Calificación según la escala de Likert pregunta 34 (Me siento seguro en mi empleo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 34, se destaca la ubicación a una actitud favorable, es decir que los trabajadores se sienten seguros en su empleo.

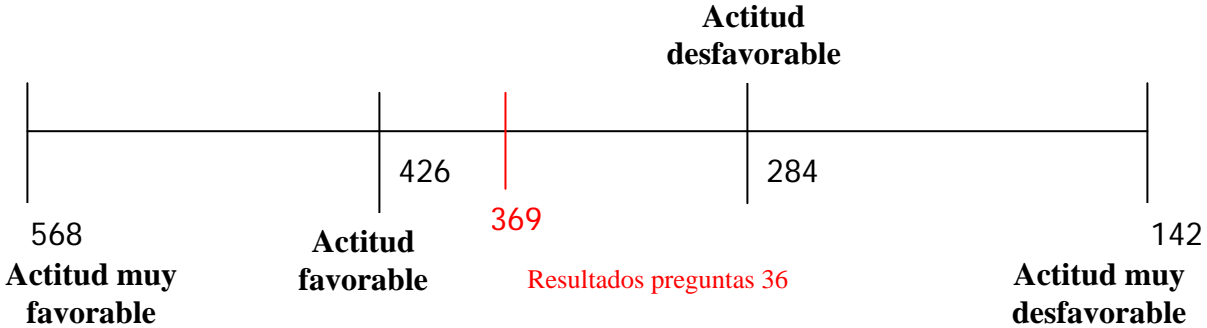
Figura 36 Calificación según la escala de Likert pregunta 35 (Pienso que la empresa garantiza la seguridad de los trabajadores en su empleo.)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 35, se destaca en la ubicación un promedio entre una actitud favorable y desfavorable, es decir que los trabajadores se sienten que la empresa garantiza su empleo.

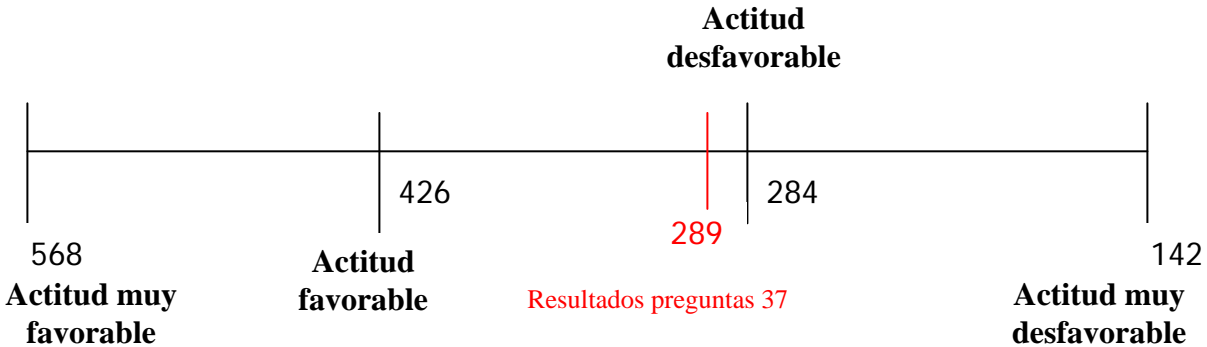
Figura 37 Calificación según la escala de Likert pregunta 36 (Pienso que en otras empresas pagan mejor por el trabajo que yo hago)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 36, se destaca en la ubicación un promedio entre una actitud favorable y desfavorable, los trabajadores creen que en otras empresas pagan mejor el mismo trabajo.

Figura 38 Calificación según la escala de Likert pregunta 37 (Permanentemente siento temor de quedarme sin trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 37, se destaca en la ubicación una actitud desfavorable, los trabajadores constantemente sienten temor de quedarse sin trabajo.

En cuanto a la satisfacción con la remuneración, los resultados de las preguntas 29 a 35 se ubican con una puntuación promedio de 344 quedando en medio del cuadrante en “actitud desfavorable y actitud favorable”. Las preguntas 36 a 37 se ubican también en esta misma posición con una puntuación promedio de 329.

La pregunta numero 31 es la que menor puntaje presenta, con 268 puntos se ubica en el cuadrante hacia “actitud muy desfavorable”. En esta pregunta los empleados perciben que los sueldos de la empresa se encuentran por debajo de los de otras empresas. Este aspecto hace que en cualquier momento los empleados pueden irse a trabajar a otra empresa por un mejor sueldo, más aún cuando la motivación y el sentido de pertenencia presentan debilidades.

Otro dato importante se relaciona con la seguridad en el trabajo, pues las personas temen quedarse sin empleo, esto tal vez motivado por la misma situación del país o de la empresa. Por otro lado, los empleados perciben que la empresa no garantiza la seguridad de los empleados en su trabajo.

VARIABLE IDENTIDAD Y ESTRUCTURA

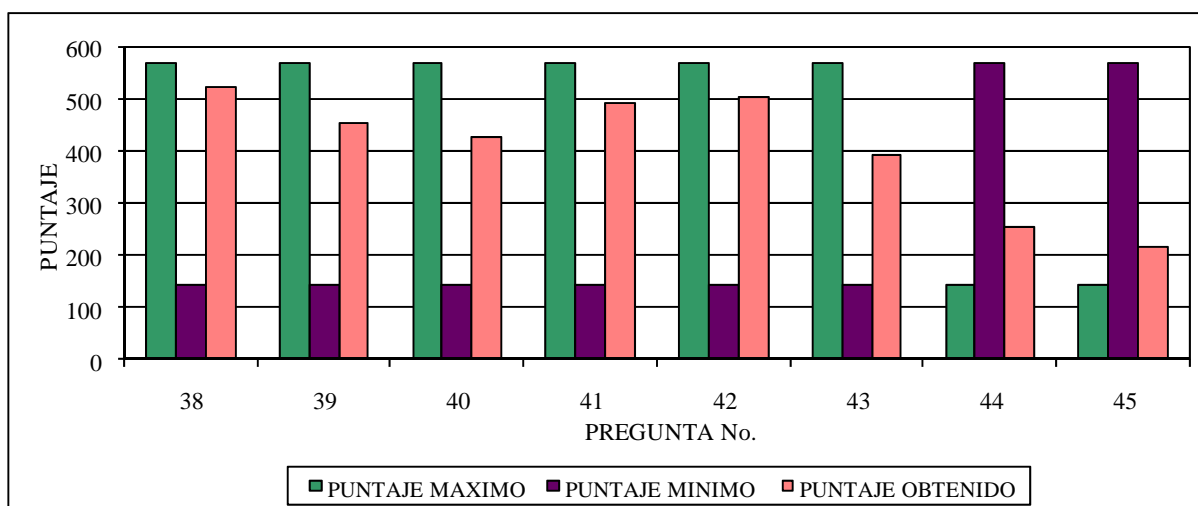
Tabla 7 Resultados variable identidad y estructura

	PREGUNTAS	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE OBTENIDO
38	Me gusta trabajar en esta empresa	568	142	523
39	Me siento un integrante importante de la empresa	568	142	452
40	Me parece que esta empresa es la mejor en la que he trabajado	568	142	427
41	Tengo claros los objetivos de la empresa y de mi área de trabajo.	568	142	493
42	Conozco la misión y visión de la empresa	568	142	505
43	Se me informa sobre las políticas de la empresa y sus objetivos.	568	142	391
44	Realmente no me siento satisfecho (a) trabajando en esta empresa	142	568	254
45	Me gustaría trabajar en otra empresa por que aquí no me siento cómodo (a)	142	568	214

Fuente: Los autores

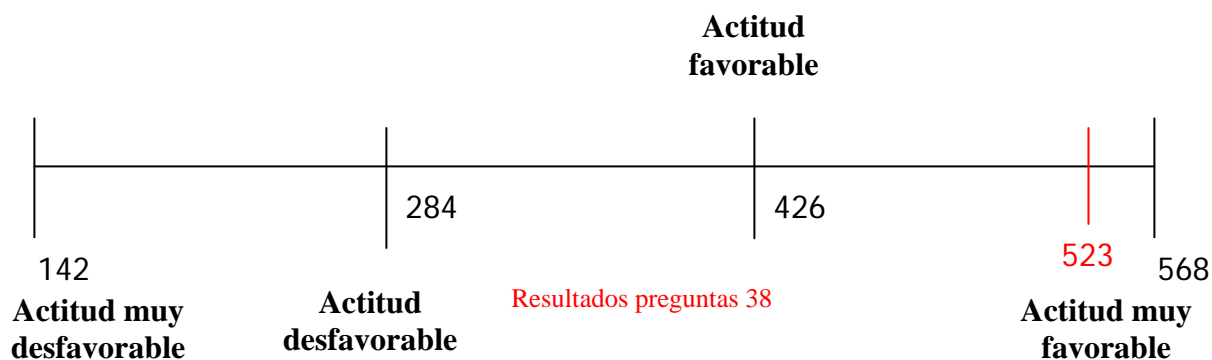
Los resultados para la variable reconocimiento y motivación presentados en la tabla numero 7, se plantean como se hizo en la tabla numero 4. Es decir, los resultados son multiplicados por el numero de empleados y la calificación de las respuestas para obtener una puntuación total.

Gráfico 5 Resultados variable identidad y estructura



Fuente: Los autores

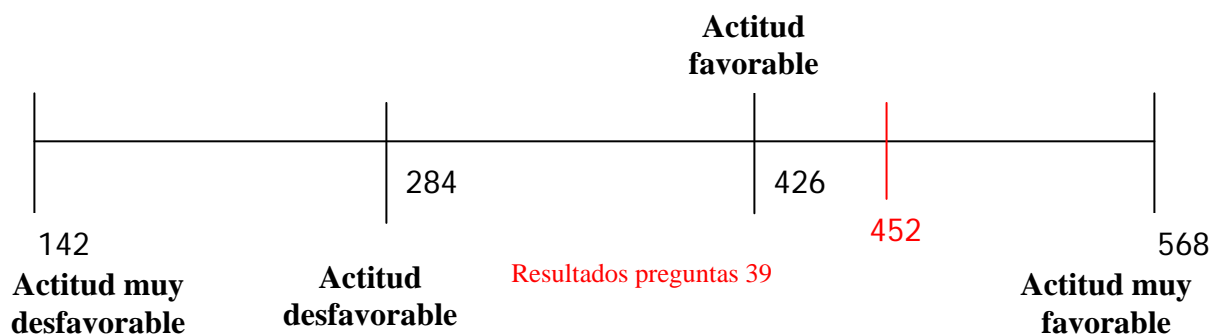
Figura 39 Calificación según la escala de Likert pregunta 38 (Me gusta trabajar en esta empresa)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 38, se destaca en la ubicación una actitud muy favorable, a los trabajadores les gusta trabajar en la empresa.

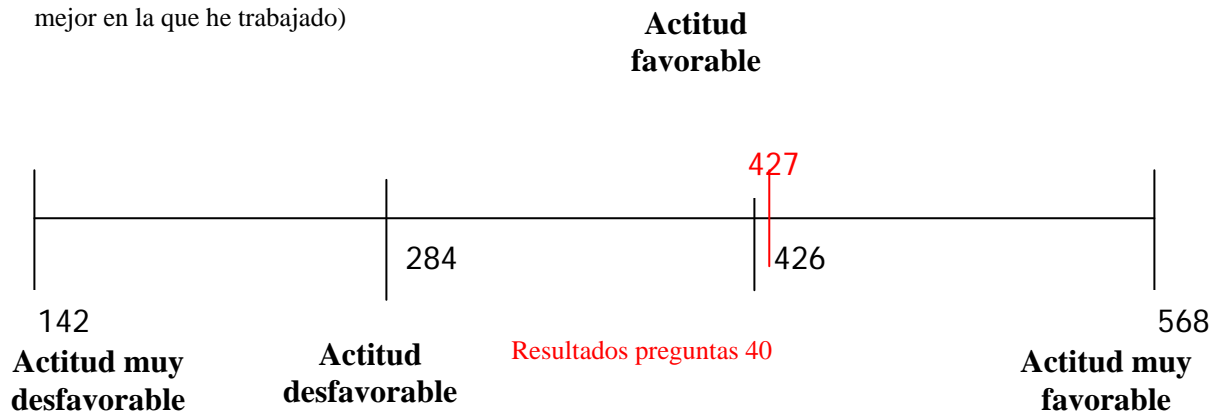
Figura 40 Calificación según la escala de Likert pregunta 39 (Me siento un integrante importante de la empresa)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 39, se destaca en la ubicación una actitud favorable, es decir que los trabajadores se sienten integrantes importantes de la empresa.

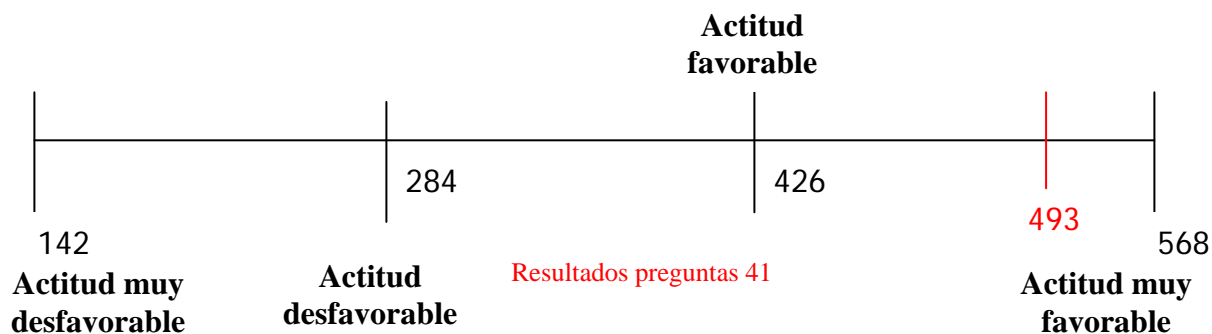
Figura 41 Calificación según la escala de Likert pregunta 40 (Me parece que esta empresa es la mejor en la que he trabajado)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 40, se destaca en la ubicación una actitud favorable, los trabajadores sienten que DANARANJO es la mejor empresa en la que han trabajado.

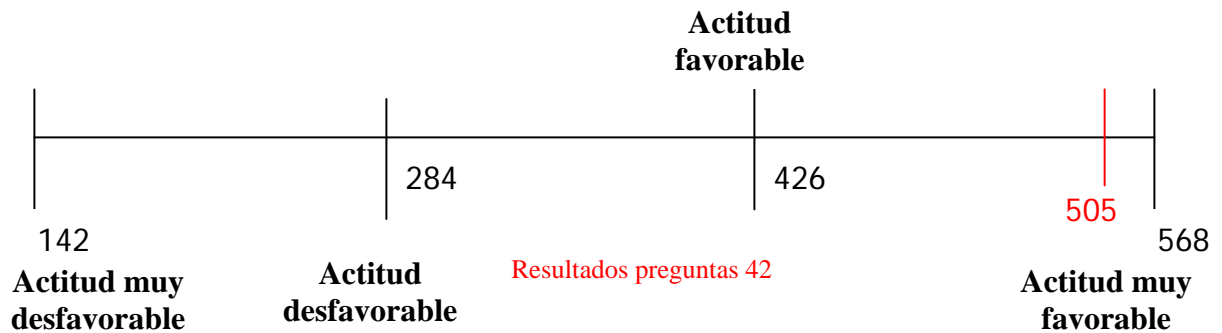
Figura 42 Calificación según la escala de Likert pregunta 41 (Tengo claros los objetivos de la empresa y de mi área de trabajo.)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 41, se destaca en la ubicación una actitud muy favorable, los trabajadores sienten tienen los objetivos de la empresa y de su área de trabajo claros.

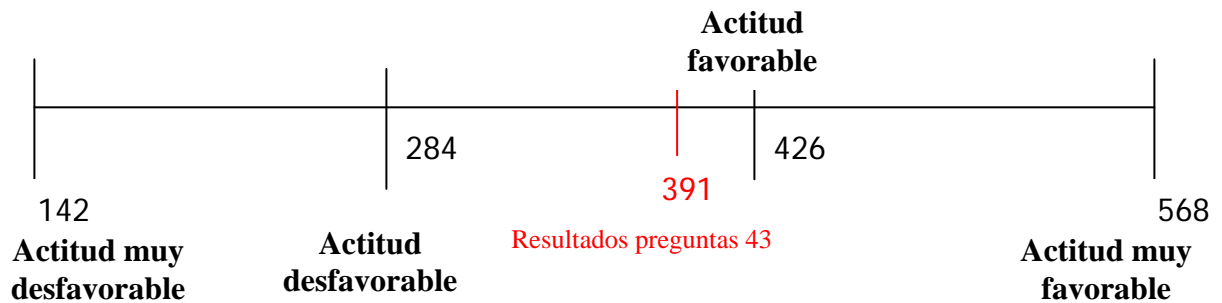
Figura 43 Calificación según la escala de Likert pregunta 42 (Conozco la misión y visión de la empresa)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 42, se destaca en la ubicación una actitud muy favorable, los trabajadores conocen la misión y la visión de la empresa.

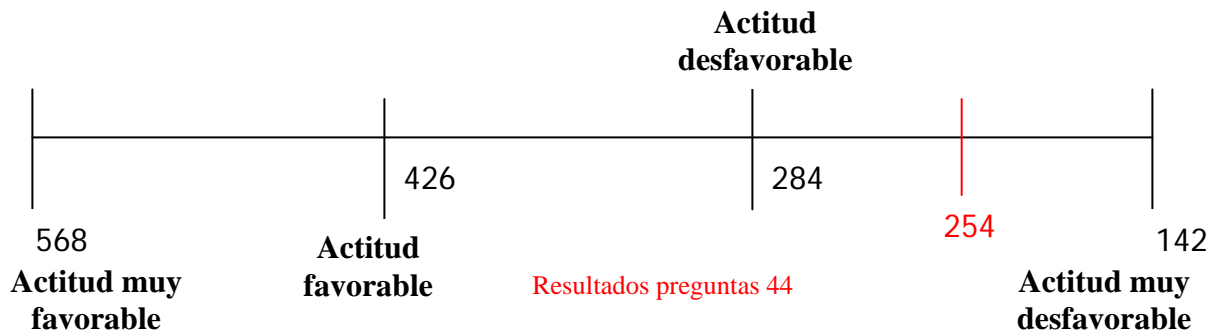
Figura 44 Calificación según la escala de Likert pregunta 43 (Se me informa sobre las políticas de la empresa y sus objetivos.)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 43, se destaca en la ubicación una actitud favorable, los trabajadores son informados de sobre las políticas y objetivos de la empresa.

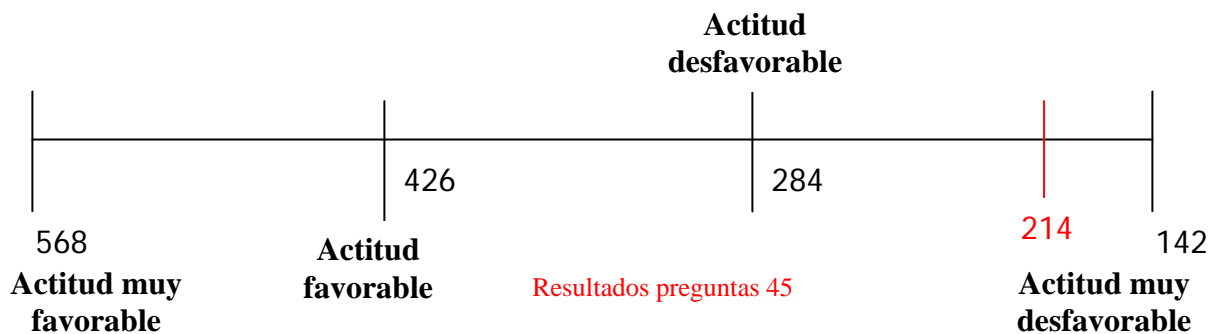
Figura 45 Calificación según la escala de Likert pregunta 44 (Realmente no me siento satisfecho (a) trabajando en esta empresa)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 44, se destaca un promedio en la ubicación entre una actitud desfavorable y muy desfavorable, lo que nos indica que los trabajadores no se encuentran satisfechos trabajando en la empresa.

Figura 46 Calificación según la escala de Likert pregunta 45 (Me gustaría trabajar en otra empresa por que aquí no me siento cómodo (a))



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 45, se destaca un una actitud muy desfavorable, lo que nos indica que los trabajadores quisieran trabajar en otra empresa ya que no se sienten cómodos en esta.

Los aspectos de identidad y estructura obtienen una calificación ubicada hacia el cuadrante de “Actitud muy favorable”, de las preguntas 38 a 43 se obtiene un puntaje promedio de 465 lo cual es un resultado muy positivo. Las preguntas 44 y 45 logran un puntaje de 234 acercándose igualmente hacia una actitud muy favorable.

A nivel general los empleados se sienten a gusto en la empresa, reconocen sus objetivos y direccionamiento estratégico. Sobre este aparte no se hace necesario diseñar estrategias encaminadas a reforzar el conocimiento de los empleados sobre la empresa, sus actividades y dirección.

VARIABLE CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE PROGRESO

Tabla 8 Resultado variable capacitación y oportunidades

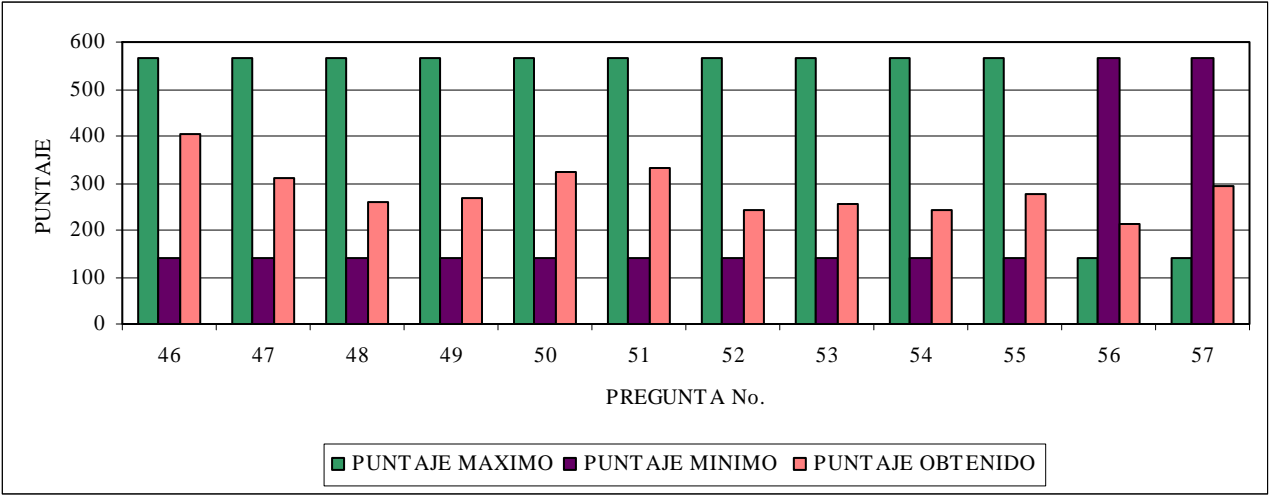
	PREGUNTAS	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE OBTENIDO
46	El área donde realizo mi trabajo es limpia y ordenada, por tanto me siento a gusto con esto.	568	142	405
47	Recibo capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de mis labores	568	142	309
48	La empresa me provee uniformes y elementos de protección personal para realizar mis labores	568	142	258
49	La empresa se preocupa por mi progreso en todos los aspectos de mi vida	568	142	268
50	Recibo capacitación en diferentes temas por lo menos una vez al año	568	142	323
51	las instalaciones de la empresa son agradables para trabajar	568	142	333
52	La empresa se preocupa por mi crecimiento intelectual	568	142	242
53	La empresa tiene un programa de capacitación y me integro a este para hacer mejor mi trabajo.	568	142	255
54	La empresa promueve que los empleados crezcan profesionalmente	568	142	243
55	La empresa se preocupa por mi calidad de vida	568	142	275
56	Siento permanente peligro desempeñando mis funciones	142	568	212
57	Pienso que no tengo las herramientas de trabajo necesarias	142	568	294

Fuente: Los autores

Los resultados para la variable reconocimiento y motivación presentados en la tabla numero 8, se plantean como se hizo en la tabla numero 4. Es decir, los resultados son multiplicados

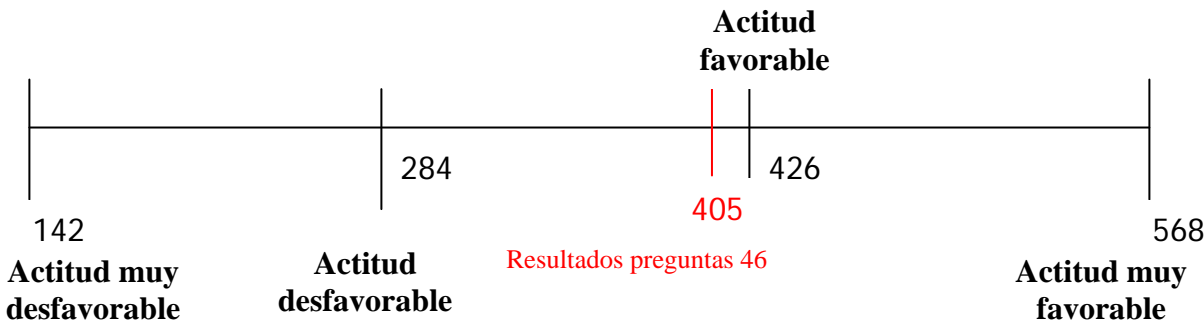
por el numero de empleados y la calificación de las respuestas para obtener una puntuación total.

Gráfico 6 Resultado variable capacitación y oportunidades



Fuente: Los autores

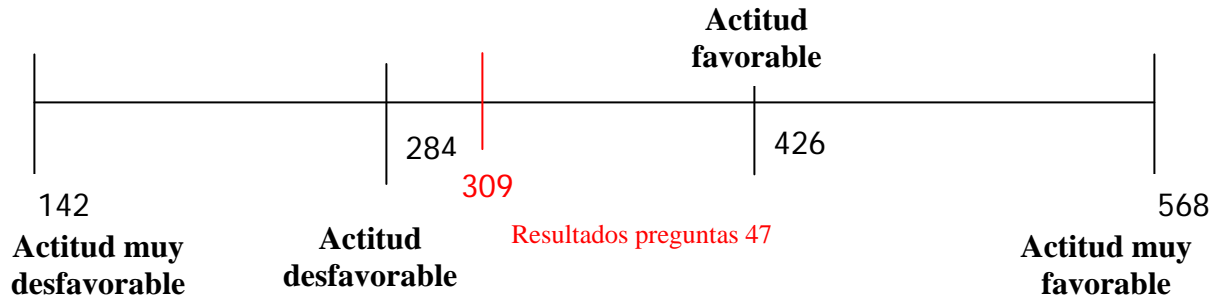
Figura 47 Calificación según la escala de Likert pregunta 46 (El área donde realizo mi trabajo es limpia y ordenada, por tanto me siento a gusto con esto.)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 46, se destaca una actitud favorable, lo que nos indica que el área donde realizan su trabajo los empleados es limpia y ordenada.

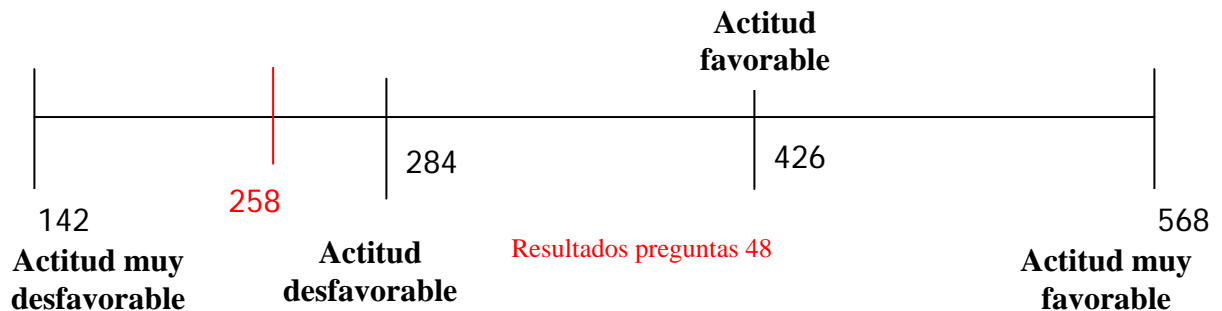
Figura 48 Calificación según la escala de Likert pregunta 47 (Recibo capacitación para prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades causadas por el desempeño de mis labores)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 47, se destaca una actitud desfavorable, lo que nos indica que los empleados no reciben capacitación sobre enfermedades y accidentes de trabajo.

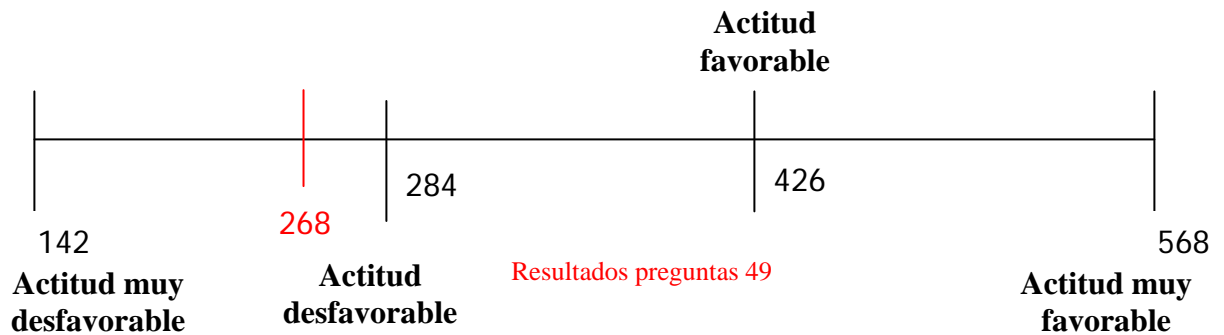
Figura 49 Calificación según la escala de Likert pregunta 48 (La empresa me provee uniformes y elementos de protección personal para realizar mis labores)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 48, se destaca una actitud desfavorable, lo que nos indica que los empleados no reciben uniformes y elementos de protección suficientes para el desarrollo de su trabajo.

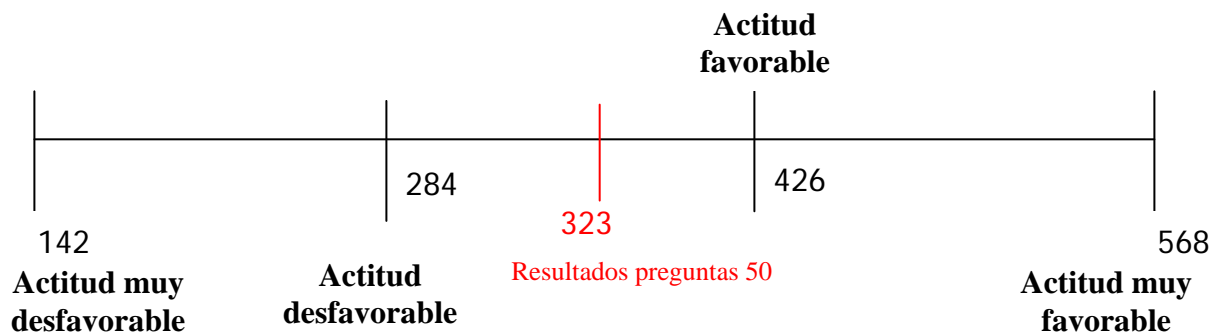
Figura 50 Calificación según la escala de Likert pregunta 49 (La empresa se preocupa por mi progreso en todos los aspectos de mi vida)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 49, se destaca una actitud desfavorable, lo que nos indica que los trabajadores sienten que la empresa no se preocupa por el progreso de los trabajadores.

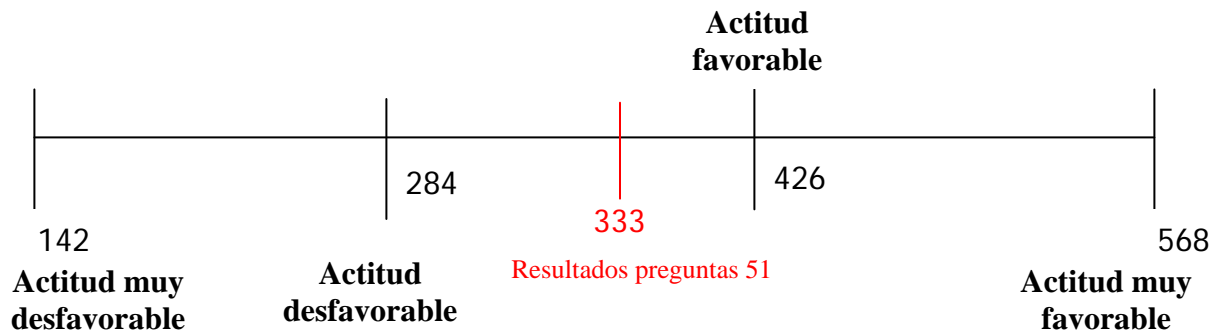
Figura 51 Calificación según la escala de Likert pregunta 50 (Recibo capacitación en diferentes temas por lo menos una vez al año)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 50, se destaca una actitud promedio entre favorable y desfavorable, es decir que se realiza capacitación de algún temo por lo menos una vez al año.

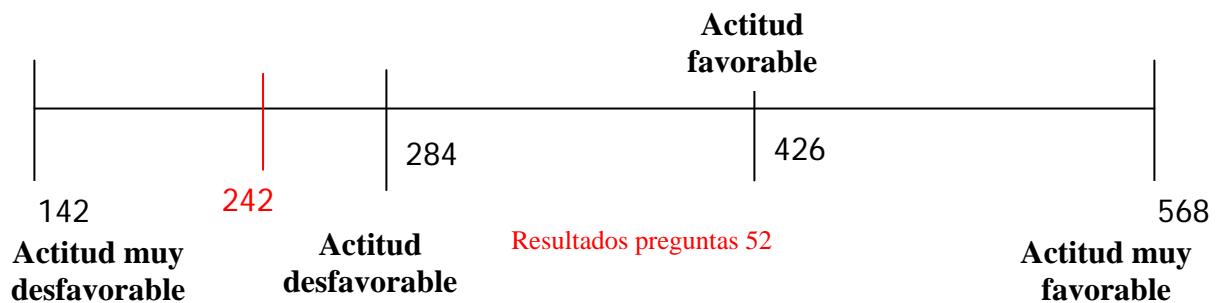
Figura 52 Calificación según la escala de Likert pregunta 51 (las instalaciones de la empresa son agradables para trabajar)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 51, se destaca una actitud promedio entre favorable y desfavorable, es decir que las instalaciones de la empresa son mas o menos agradables para trabajar.

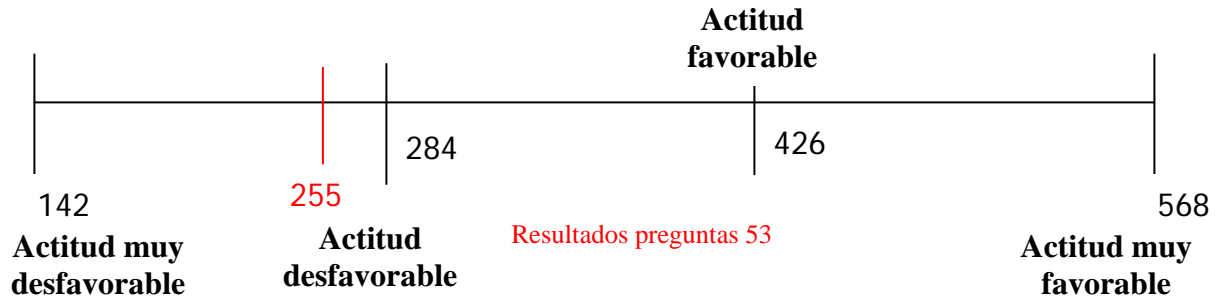
Figura 53 Calificación según la escala de Likert pregunta 52 (La empresa se preocupa por mi crecimiento intelectual)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 52, se destaca una actitud promedio entre desfavorable y muy desfavorable, lo que nos indica que la empresa no se preocupa por el crecimiento intelectual de los trabajadores.

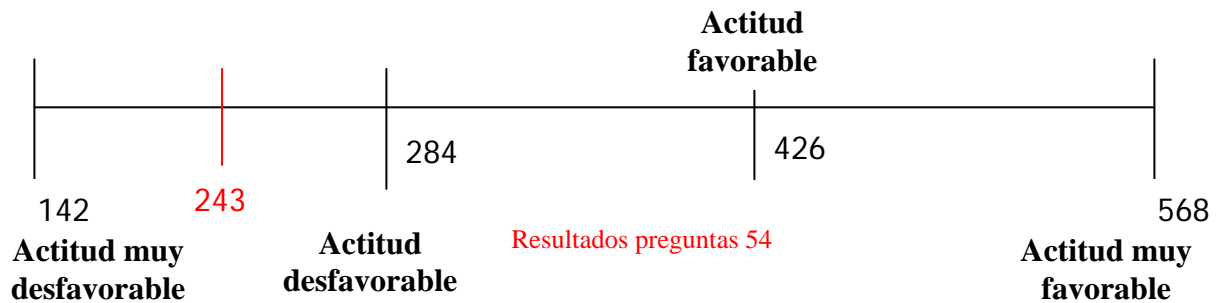
Figura 54 Calificación según la escala de Likert pregunta 53 (La empresa tiene un programa de capacitación y me integro a este para hacer mejor mi trabajo.)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 53, se destaca una actitud desfavorable, lo que nos indica que la empresa no tiene programas de capacitación establecidos para integrar a los trabajadores.

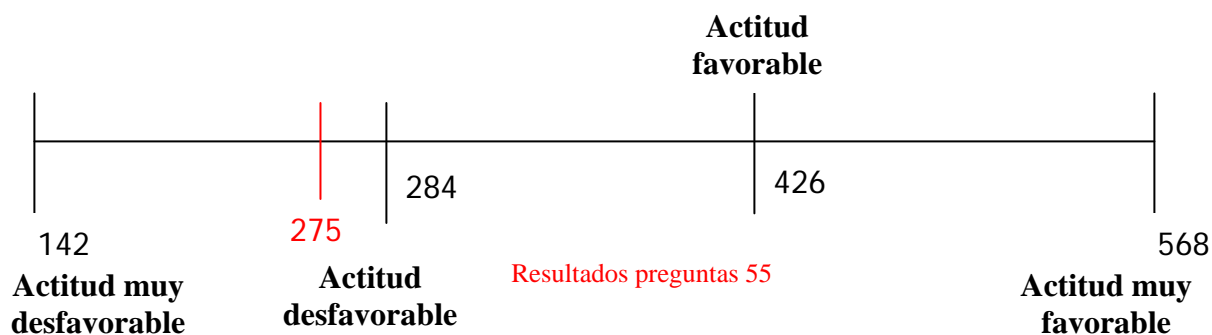
Figura 55 Calificación según la escala de Likert pregunta 54 (La empresa promueve que los empleados crezcan profesionalmente)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 54, se destaca una actitud promedio entre desfavorable y muy desfavorable, lo que nos indica que la empresa no se preocupa por el crecimiento profesional de los trabajadores.

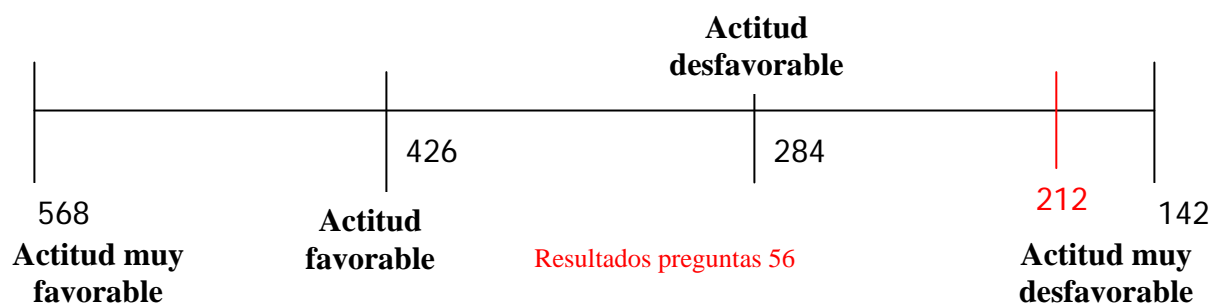
Figura 56 Calificación según la escala de Likert pregunta 55 (La empresa se preocupa por mi calidad de vida)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 55, se destaca una actitud promedio entre desfavorable y muy desfavorable, lo que nos indica que la empresa no se preocupa por la calidad de vida de los trabajadores de los trabajadores.

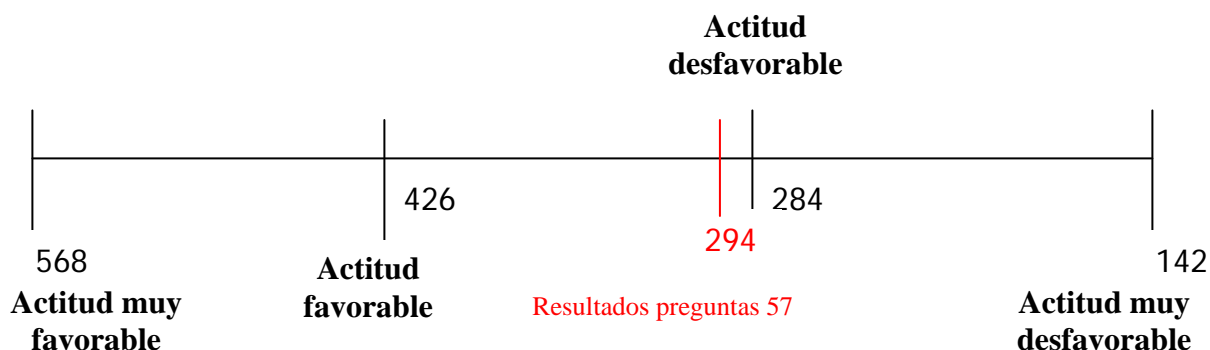
Figura 57 Calificación según la escala de Likert pregunta 56 (Siento permanente peligro desempeñando mis funciones)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 56, se destaca una actitud promedio entre desfavorable y muy desfavorable, lo que nos indica que la empresa no se preocupa por la calidad de vida de los trabajadores.

Figura 58 Calificación según la escala de Likert pregunta 57 (Pienso que no tengo las herramientas de trabajo necesarias)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 57, se destaca una actitud desfavorable, lo que nos indica que la empresa no proporciona las herramientas necesarias para que los trabajadores desempeñen su labor.

Sobre la capacitación y oportunidades los resultados tienden a ser desfavorables. De las preguntas 46 a 55 se obtiene una puntuación promedio de 291, ubicándose en el cuadrante orientado hacia “actitud desfavorable”. El puntaje mas bajo se encuentra en la pregunta numero 54 con un resultado de 243 encontrándose en los cuadrantes “actitud desfavorable y actitud MUY desfavorable”. Esta pregunta busca establecer si los empleados perciben que la empresa los ayuda a crecer profesionalmente. En este sentido los resultados son negativos por lo que aquí es necesario iniciar acciones que mejoren esta percepción.

Las preguntas 56 y 57 obtienen una puntuación promedio de 253 acercándose hacia el cuadrante de “actitud favorable”. Estas preguntas se relacionan con el tema de seguridad laboral y herramientas de trabajo.

VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES HUMANAS

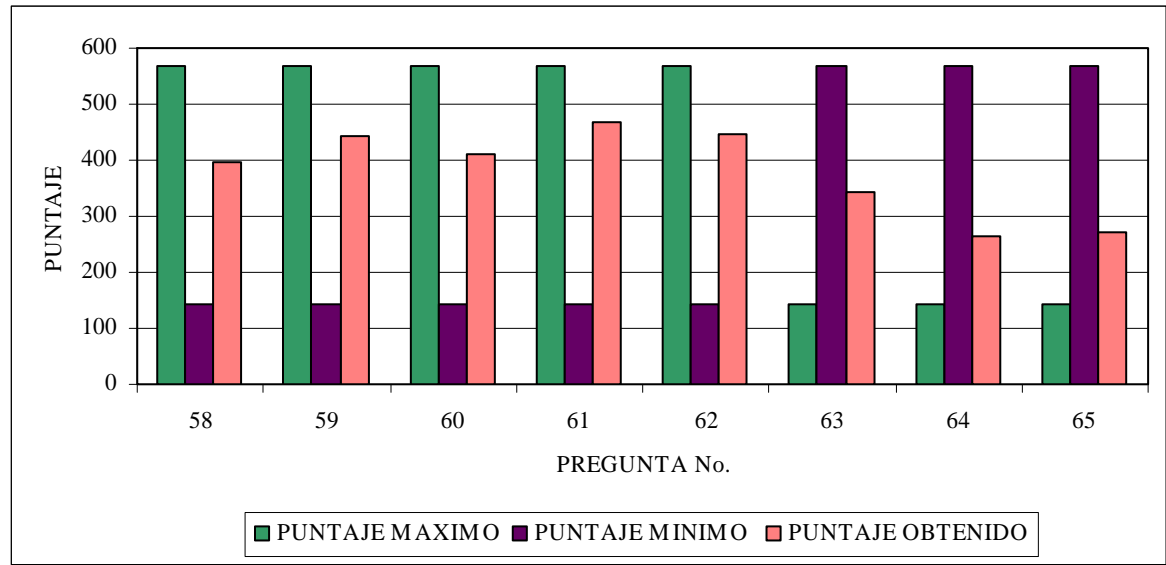
Tabla 9 Resultados variable trabajo en equipo y relaciones

	PREGUNTAS	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE MINIMO	PUNTAJE OBTENIDO
58	Mi jefe promueve la colaboración entre compañeros de trabajo	568	142	398
59	Existe una gran amistad y compañerismo en el grupo de trabajo	568	142	444
60	Siento plena confianza en mis compañeros de trabajo, y sé que puedo contar con ellos sin problema	568	142	411
61	Me caen bien mis compañeros de trabajo	568	142	468
62	Cuando se trabaja en grupo se percibe un ambiente de armonía y colaboración	568	142	446
63	Creo que debería haber más colaboración entre compañeros de trabajo	142	568	344
64	En la empresa se percibe un mal ambiente de trabajo	142	568	264
65	Pienso que hay chismes y malos comentarios a mis espaldas	142	568	273

Fuente: Los autores

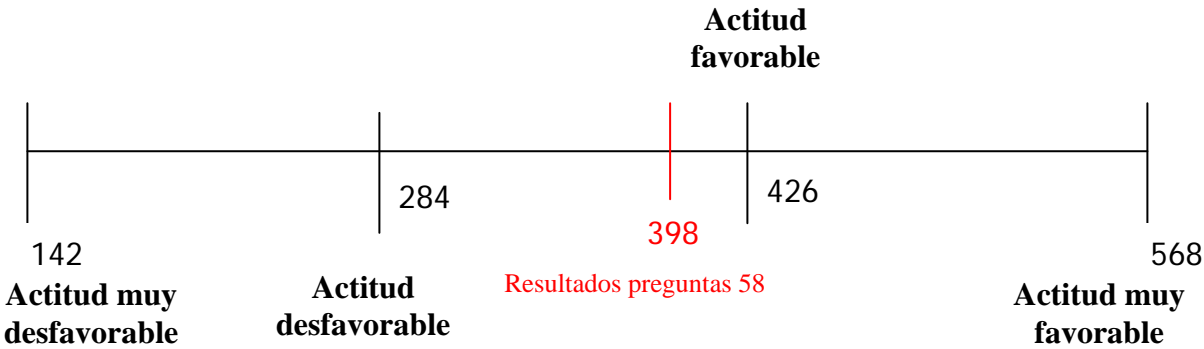
Los resultados para la variable reconocimiento y motivación presentados en la tabla numero 9, se plantean como se hizo en la tabla numero 4. Es decir, los resultados son multiplicados por el numero de empleados y la calificación de las respuestas para obtener una puntuación total.

Gráfico 7 Resultados variable trabajo en equipo y relaciones



Fuente: Los autores

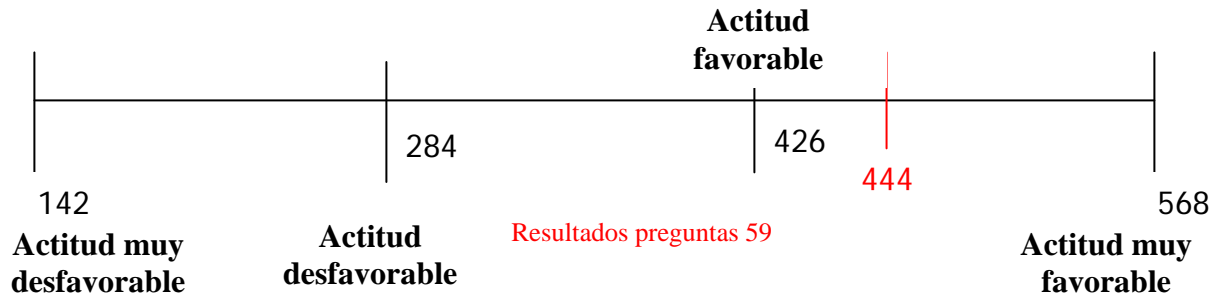
Figura 59 Calificación según la escala de Likert pregunta 58 (Mi jefe promueve la colaboración entre compañeros de trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 58, se destaca una actitud favorable, lo que nos indica que se promueve la colaboración entre compañeros de trabajo.

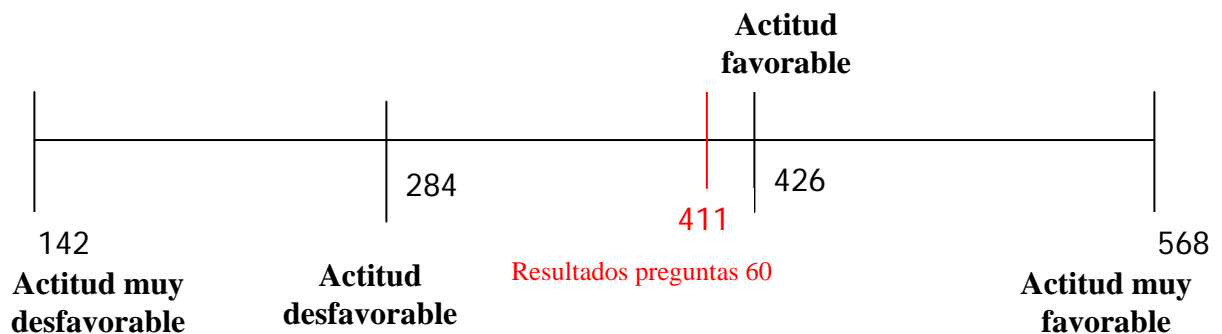
Figura 60 Calificación según la escala de Likert pregunta 59 (Existe una gran amistad y compañerismo en el grupo de trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 59, se destaca una actitud muy favorable, lo que nos indica que existe una gran amistad y compañerismo en el grupo de trabajo.

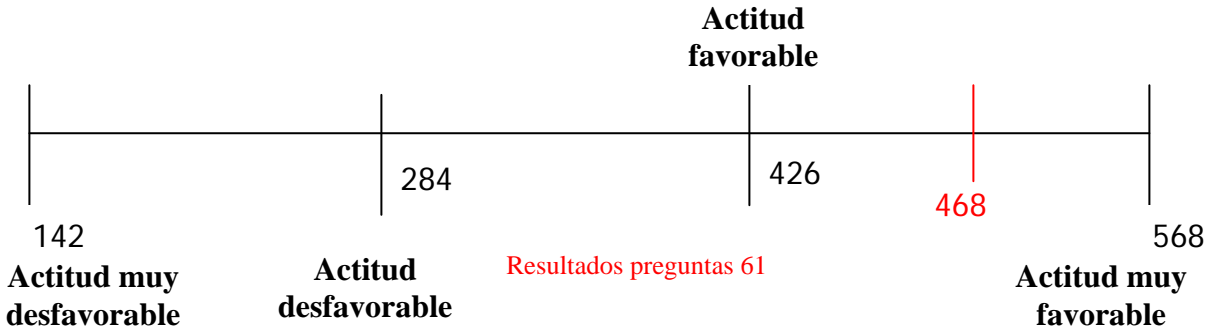
Figura 61 Calificación según la escala de Likert pregunta 60 (Siento plena confianza en mis compañeros de trabajo, y sé que puedo contar con ellos sin problema)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 60, se destaca una actitud favorable, lo que nos indica que existe confianza entre compañeros.

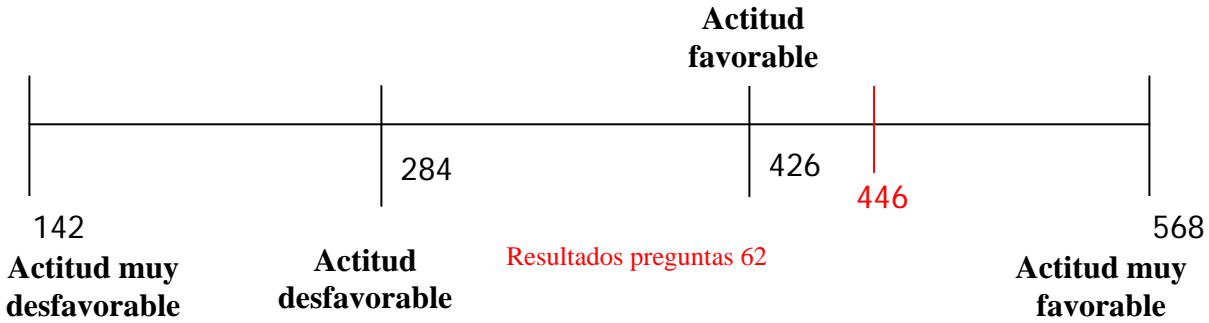
Figura 62 Calificación según la escala de Likert pregunta 61 (Me caen bien mis compañeros de trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 61, se destaca una actitud muy favorable, lo que nos indica que entre compañeros se caen bien.

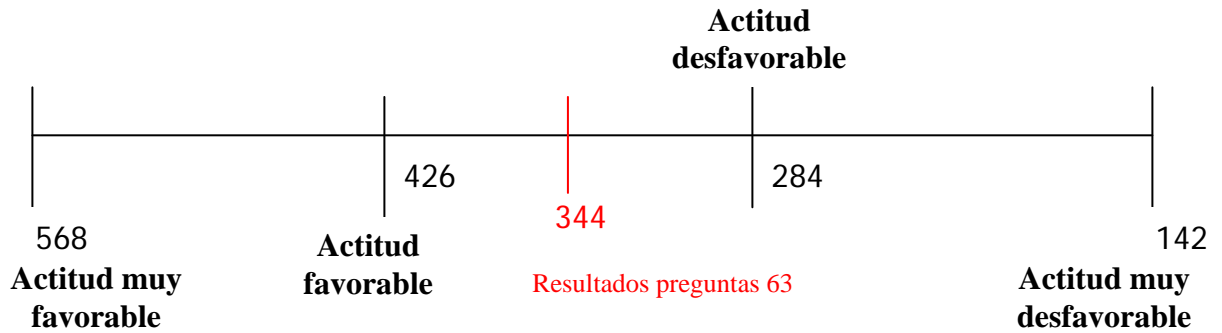
Figura 63 Calificación según la escala de Likert pregunta 62 (Cuando se trabaja en grupo se percibe un ambiente de armonía y colaboración)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 62, se destaca una actitud muy favorable, y nos indica que en el trabajo en grupo se percibe ambiente de armonía y colaboración.

Figura 64 Calificación según la escala de Likert pregunta 63 (Creo que debería haber más colaboración entre compañeros de trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 63, se destaca un promedio entre actitud desfavorable y favorable, que nos revela que debe haber más colaboración entre compañeros de trabajo.

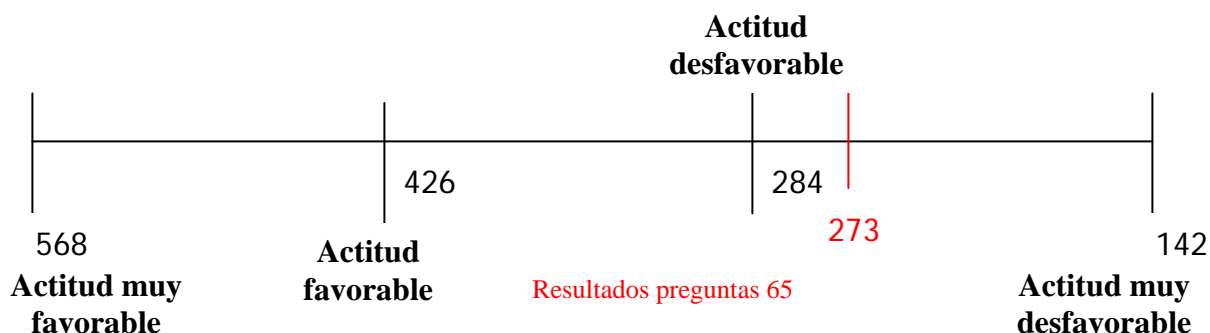
Figura 65 Calificación según la escala de Likert pregunta 64 (En la empresa se percibe un mal ambiente de trabajo)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 64, se destaca un promedio entre actitud desfavorable y muy desfavorable, que nos revela que en la empresa se percibe un mal ambiente e trabajo.

Figura 66 Calificación según la escala de Likert pregunta 65 (Pienso que hay chismes y malos comentarios a mis espaldas)



Fuente: Los autores

En la pregunta numero 64, se destaca un promedio entre actitud desfavorable y muy desfavorable, que nos revela que los trabajadores piensan que hay chismes y malos comentarios a sus espaldas

Con referencia a la variable de trabajo en equipo, se destaca que de las preguntas 58 a 62 se logra una puntuación de 433, lo que significa que la ubicación de resultado está entre los cuadrantes “actitud favorable y actitud muy favorable”. Para las preguntas 63 a 65 la puntuación es de 294, ubicándose cerca del cuadrante con “actitud favorable”.

En términos generales, se promueven las actividades de trabajo en equipo, los trabajadores perciben que su jefe fomenta el trabajo en equipo.

9.1.4 Narrativa de los resultados en porcentajes. Para complementar los anteriores resultados, dados en puntajes y ubicados dentro de una escala que va de “Actitud MUY desfavorable” hasta “Actitud MUY favorable”, a continuación se describe de manera general los resultados obtenidos en valores porcentuales. De esta manera los resultados anteriores se pueden apoyar con la siguiente narrativa:

Estilo De dirección. En cuanto al estilo de dirección en la empresa DANARANJO S.A. se hallaron los siguientes datos con respecto al puntaje máximo esperado un cumplimiento del 74.65% considera que el jefe actúa de forma justa, el 63.73% siente que el jefe controla permanentemente su trabajo el 64.44% de los trabajadores pueden tomar decisiones con respecto al trabajo sin necesidad de consultar primero con el jefe inmediato, el 68.88% de los empleados de la empresa sienten apoyo y colaboración en sus actividades laborales todo el tiempo, con respecto a las ideas o sugerencias en el trabajo el 82.22% de los trabajadores lo comenta con toda confianza al jefe; sin embargo solo el 65.32% sienten que les toman en cuenta sus ideas y son aplicadas, el 63.20% manifiesta que el jefe les reconoce su buen desempeño laboral, el 27.46 sienten que temor para hablar con el jefe, el 88.38% habla tranquilamente con el jefe sobre temas de trabajo, el 82.57% opina que el jefe es estricto pero tiene buen trato con los empleados, el 72.36% de los empleados opina que el clima de trabajo es bueno frente a un 27.64% que opina lo contrario, en cuanto a como se dirige el jefe a los empleados el 2.1% sienten que lo hace con desprecio, y el 11.27 perciben que a veces se presenta esta situación, sobre las consultas de las actividades laborales por parte de los empleados al jefe el 16.20% siempre reporta, el 16,90% casi siempre, el 51.41% a veces y el 15.49% nunca realiza consultas al jefe. En cuanto a la implementación de la participación de todos los empleados con ideas que ayuden a mejorar el desempeño laboral el 29.58% opinan que el jefe siempre se preocupa por este aspecto, el 17.61% opina que casi siempre, 28.17 percibe que casi siempre y el 24.65% opina que nunca se da esta situación en la empresa.

Reconocimiento y motivación. Con respecto al reconocimiento y la motivación en la empresa DANARANJO S.A., se hallaron los siguientes resultados: En la primera pregunta que se refiere al recibimiento de felicitaciones por parte de los empleados por el buen desempeño de su trabajo el porcentaje de cumplimiento solo alcanzo el 49.47%, demostrando que hay una gran falencia en este aspecto, en cuanto al reconocimiento por parte del jefe hacia los empleados por los logros obtenidos en el trabajo se obtiene solamente el 56.63%, referente a la preocupación de la empresa por reconocer los logros de los empleados solo hay un cumplimiento del 44.37%, también se observa que hay un

cumplimiento del 70.77% en cuanto a la evaluación por parte del jefe hacia los empleados, sin embargo la política de premios para reconocer al buen desempeño de los trabajadores únicamente se cumple en un 40.49% lo cual hace que los empleados piensen que en otra empresa reconocerían mas su trabajo manifestado este aspecto de la siguiente manera, siempre el 21.13%, casi siempre el 18.31%, a veces el 35.21%, únicamente el 25.35% piensa lo contrario.

Satisfacción. Referente a la satisfacción con los salarios prestaciones básicas y la seguridad en el empleo, los trabajadores de la empresa DANARANJO S.A. respondieron así: en la primera pregunta el 13.38% piensan que ganan lo necesario en el trabajo que desempeñan en la empresa el 11.97% opinan que casi siempre, el 30.28% opina que a veces esto sucede y el 44.37% opinan que nunca ocurre esto. Dejando como resultado un 48.59% de cumplimiento del porcentaje esperado. Respecto a los beneficios económicos de la empresa para los empleados el 19.01% piensan que no están de acuerdo a sus necesidades, el 52.11% piensan que a veces esto es así, el 16.20% piensan que casi siempre, el 12.68% opina que siempre los beneficios económicos corresponde a sus necesidades, dando como resultado un porcentaje de cumplimiento del 55.63%, con respecto al cumplimiento de las obligaciones de la ley laboral el porcentaje de cumplimiento es del 84.86%, concerniente a la seguridad de los empleados en su empleo el 13,38% dicen que no se sienten seguros, el 36,62 a veces siente esta seguridad, el 23.94% casi siempre se siente seguro y el 26.06% siempre. Dando como resultado 66.67% de cumplimiento.

Identidad y estructura. En cuanto a la identidad y la estructura se hallaron los siguientes resultados; en la primera pregunta de este ítem el 77.46% les gusta trabajar en la empresa, el 14.79% casi siempre se siente a gusto trabajando en la empresa, el 6.34% a veces no se sienten a gusto y el 1.41% definitivamente no se siente a gusto, dando como resultado el 92.08% de cumplimiento en este aspecto; el 79.58% se siente integrantes importantes de la empresa, referente a los objetivos de la empresa y del área de trabajo el 67.71% de los empleados tiene conocimiento sobre estos, el 18.31% casi siempre tiene claro este aspecto, el 7.75% a veces conoce los objetivos y el 6.34% no tiene conocimiento de este aspecto.

En el conocimiento por parte de los empleados de la misión y la visión de la empresa el porcentaje de cumplimiento es del 88.91%, con respecto a la comunicación de la empresa y sus objetivos a los trabajadores, el 33.10% siempre está informado, el 20.42% casi siempre se entera de estos, el 35.21% a veces se informa y el 11.27% no sabe sobre las políticas y objetivos de la empresa.

Capacitación y oportunidades de progreso. Frente a la capacitación, oportunidades de progreso y ambiente físico de trabajo se encontraron los siguientes resultados, el 71.30% de los trabajadores se encuentran a gusto en el área de trabajo donde realizan sus actividades; en cuanto al recibimiento de capacitación preventiva para evitar accidentes o enfermedades en los trabajadores, el 28.87% nunca ha recibido este tipo de capacitación, 41.56% a veces la recibe, casi siempre el 12,68 % y siempre el 16.90%, dando como resultado en el porcentaje de cumplimiento un 54.40%.

Con respecto a la entrega de uniformes y elementos de protección a los trabajadores por parte de la empresa se encontró que solo hay un 45.42% de cumplimiento en este aspecto; en cuanto a la preocupación por el progreso de los empleados se encontró que el 34.51% de los empleados percibe que esto no se cumple, el 48.59% piensa que a veces existe este tipo de preocupación por parte de los empleadores, el 10.56% considera que casi siempre hay esta preocupación y el 6.34% piensa que esto ocurre siempre, dando como resultado un porcentaje de cumplimiento del 47.18%; el 58% de los trabajadores opinan que las instalaciones de la empresa son agradables, referente a la preocupación por el crecimiento intelectual de los empleados el 49.30% opinan que nunca ha existido este tipo de interés, a veces el 35.92%, casi siempre el 9.86%, siempre el 4.93%, dando como resultado un 42.61% de cumplimiento en este aspecto, en cuanto a que la empresa promueva que sus empleados crezcan profesionalmente solo se cumple en un 42.78%.

Trabajo en equipo y relaciones. Referente al trabajo en equipo y relaciones humanas se pudo determinar según los resultados que el jefe promueve la colaboración entre compañeros de trabajo en un 70.07%, en cuanto a la amistad y compañerismo el 41.75%

considera que esto se cumple, casi siempre el 32.39%, a veces el 24.24%, nunca el 2.82%. En cuanto a empatía entre los trabajadores en el ambiente laboral se da un cumplimiento del 82.39%, referente a la armonía y colaboración entre empleados en el momento de trabajar en equipo arrojaron los siguientes resultados, siempre se da esta situación el 44.37% , casi siempre el 29.58%, a veces el 21.83% y nunca el 4.23% dejando como resultado un cumplimiento del 78.52% de lo esperado.

9.1.5 Conclusión general al diagnóstico. Los resultados generales del estudio emanan debilidades en los siguientes aspectos:

Se denota mala percepción de los empleados acerca de las felicitaciones o reconocimiento de sus jefes inmediatos. Este es un aspecto a veces común en las empresas, más aun cuando el estilo general de dirección es autoritario paternalista. Si bien muchas veces se reconocen los errores y de estos se pide cuenta a los empleados, no se les reconoce sus aciertos, dejando pasar por alto su buen desempeño o sus aportes a la empresa.

Al respecto se puede iniciar una campaña entre los directores para fomentar actitudes motivadoras que contribuyan a una mejor percepción de los empleados y por ende de un más armonioso clima de trabajo.

En la variable de reconocimiento y motivación se destaca la percepción negativa de los trabajadores en cuanto a políticas de reconocimiento y/o premios que incentiven el buen desempeño. En general los empleados piensan que la empresa no se preocupa por reconocer sus labores, su buena gestión y aportes a la empresa.

Si bien los incentivos muchas veces no hacen parte de las actividades normales de talento humano en las empresas, dado que se considera que se debe invertir recursos económicos y esto puede ser un incremento inoficioso de gastos, lo cierto es que los incentivos o premios pueden mejorar la empatía con la empresa, promover la integración y el sentido de pertenencia.

La variable de capacitación es la que más debilidades presenta en cuanto a la percepción de los empleados. En general se manifiesta una actitud negativa por que se considera que la empresa no se preocupa por el crecimiento intelectual y proyección de los empleados.

10. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

En este capítulo se expondrán las estrategias sugeridas como mejora para las debilidades halladas en las variables del clima organizacional de DANARANJO S.A.

PLAN DE ASEGURAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL DANARANJO S.A.

ITEM DE ESTUDIO	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	PRIORIDAD				ACTIVIDADES PRIORIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	COSTOS	INDICADORES
			U	I	N	E					
ESTILO DE DIRECCIÓN	1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento que incluya promover el aumento de la participación de los empleados	Fomentar un estilo de dirección democrático (participativo) a través del reconocimiento a los empleados	X				Implementar la práctica de actividades para reconocer el trabajo de la gente como: Elogio Juicio respecto del rendimiento Ascensos Empoderamiento Felicitaciones Empleado del mes	R. humanos=Directora de t. humano y jefes R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R Naturales= No aplica R. Económicos= No se identifica R. Mercados= no se identifica R. Administrativos= Plan de capacitación a jefes y directores	Directora de talento humano	No se identifican	Índice de motivación = cantidad de empleados que sienten que su trabajo es reconocido e importante / cantidad total de empleados
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN		Influir en la motivación de los empleados Generar confianza en pro de una mejor comunicación interna. Mejorar el nivel de productividad de todas las áreas					Promover la participación mediante buzón de sugerencias y reuniones para proponer ideas Los reconocimientos deben ser especialmente en público y de ser posible ir acompañados de un premio, como por ejemplo tiempo libre, bonificaciones, bonos de compra, capacitación entre otros, a fin de motivar a todos los empleados.				Índice de participación= Cantidad de empleados que aportan ideas/ cantidad total de empleados del área Se debe realizar encuesta cada 6 meses

SATISFACCION CON EL PUESTO DE TRABAJO Y REMUNERACION		Apoyar las actividades de motivación y reconocimientos					Implementar compensaciones, bonificaciones y premios.	R. humanos=Directora de t. humano y gerente R físicos=Instalaciones de la empresa	Directora de talento humano	0.5% sobre las utilidades al empleado del mes	Índice de desempeño = cantidad de empleados premiados / cantidad total de empleados
IDENTIDAD Y ESTRUCTURA	2.Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos	Involucrar a los empleados en la generación de utilidades Promover el sentido de pertenencia			X		Implementar evaluaciones de desempeño e indicadores pertinentes. Implementar actividades de bienestar para los empleados (equipos de deportes, salidas a clubes de cajas de compensación, integración de las familias de los empleados a través de deportes)- Organizar partidos de futbol, bolos y rana Establecer el lugar de los partidos (club caja de compensación) y premios Promover la organización de los equipos-integrar a las familias de los empleados Iniciar partidos	R. Técnicos=Computadores R Naturales=No aplica R. Económicos=Monto de los bonos y premios R. Mercados=No aplica R. Administrativos=No se identifica			Índice sentido de pertenencia = Cantidad de empleados que se sienten identificados con la empresa / cantidad total de empleados Se deben aplicar encuestas cada 6 meses Se deben realizar evaluaciones de desempeño
TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES	3. Capacitar a los jefes y directores para que conozcan estrategias que permitan Implementar actividades que fomenten la conformación de grupos de trabajo	Incitar la conformación de equipos de trabajo productivos Favorecer la comunicación interna Motivar a los empleados			X		Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir las pautas para su buen desempeño Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los empleados. Integrar al personal temporal a las actividades de trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones que se imparten en la empresa.	R. humanos=Directora de t. humano y jefes R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R Naturales= No aplica R. Económicos= No se identifica R. Mercados= no se identifica R. Administrativos= Plan de capacitación a jefes y directores	Cada jefe de área	No se identifican	Indicador de equipos de trabajo= cantidad de equipos productivos/ cantidad de empleados del área

CAPACITACION Y OPORTUNIDADES DE PROGRESO	4. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano	Promover la capacitación y especialización del personal.					Hacer un estudio de necesidades de capacitación	R. humanos=Directora de t. humano R físicos=instalaciones de la empresa	Directora de talento humano	No se identifican	Cantidad de empleados total/cantidad empleados promovidos y/o capacitados
	5. Diseñar un programa de capacitación	Comprometerlo con la empresa Apoyar la motivación Apoyar las actividades de desarrollo humano			X		Diseñar un programa de capacitación acorde con las necesidades Implementar un programa de promoción y ascensos con base en la capacitación Establecer alianzas con entidades que presten capacitación a fin de facilitar el acceso a esta. Por ejemplo, con las Cajas de Compensación, SENA, Universidades e institutos.	R. Técnicos=Computadores R Naturales=No aplica R. Económicos=El necesario para la implementación del plan R. Mercados=no se identifica R. Administrativos=no se identifica			

Fuente: Los autores

Descriptores de la prioridad:

U=URGENTE
I=IMPORTANTE
N=NECESARIO
E=EMERGENTE

10.1 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN BUSCA DE LA MEJORA

Con base en los resultados del diagnostico se plantean las siguientes estrategias de mejoramiento:

10.1.1 Estrategia No. 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de Directores a Empleados. Con base en lo propuesto en el texto “Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones de los autores GAN, Federico y JAUMÉ Triginé”⁴¹, se propone la adaptación de las siguientes actividades en el Departamento de Talento Humano en DANARANJO S.A a fin de implementar esta estrategia:

1. Promover la participación de los empleados en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los empleados tengan acceso a un formato con preguntas como:

¿Qué propones para fomentar la motivación en los empleados de Danaranjo S.A? ¿Por qué?
¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en la empresa para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?

2. Los jefes de área y directores deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar fuentes de desmotivación en los empleados. Para esto, cada uno de los jefes o directores debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten

⁴¹ GAN, Federico y JAUMÉ Triginé. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz Santos. 2006. P-216

la desmotivación. El departamento de Talento Humano debe reunir a estos directores y hacer una charla o capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros. Igualmente, el departamento de Talento Humano debe evaluar entre los empleados, la percepción que estos tienen de su jefe a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con los empleados.

4. Implementar actividades de motivación como son:

Reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo es valorado y tenido en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.

Reunirse con el grupo de trabajo. Cada jefe o director debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.

“Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la empresa debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio. En este punto son importantes las actividades de reclutamiento y selección, pues si un perfil profesional de un trabajador no es adecuado para determinado cargo, es probable que sienta desmotivación y mala actitud hacia el cargo que desempeña.

Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo

se pueden promover actividades como el Departamento de trabajo más limpio y ordenado, o con el personal más amable, entre otros interesantes.

Se debe facilitar el sentido de utilidad. En todo momento se puede motivar haciendo que el empleado se sienta útil y participe de actividades importantes.

Mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados.

Facilitar el crecimiento intelectual y profesional

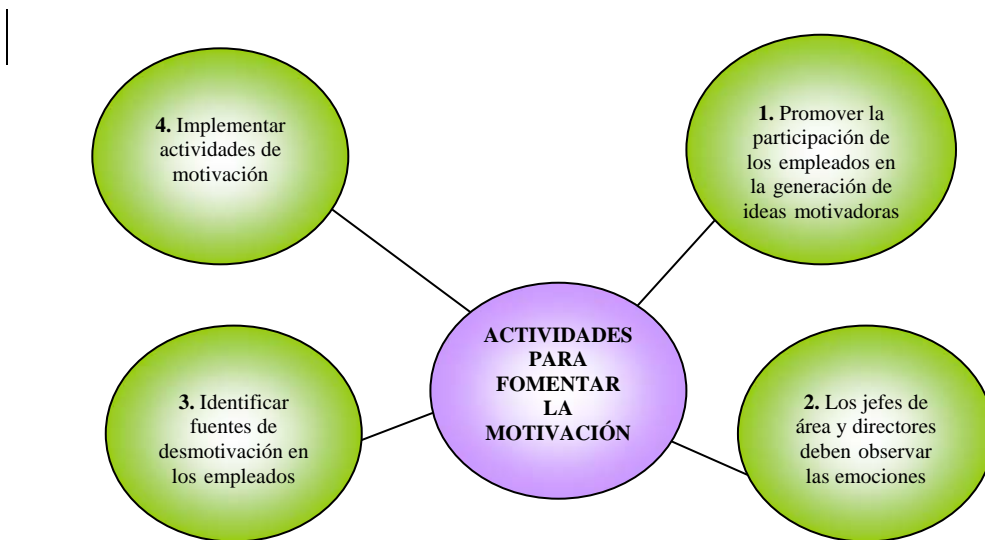
Posibilitar las promociones y los ascensos.

Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.

Facilitar la participación.”⁴²

La estrategia numero 1 se resume en la siguiente figura:

Figura 67 Actividades de una campaña de motivación y reconocimiento



⁴² ALDAG, Ramón. Diseño de tareas y motivación del personal. México: Editorial Trillas. 2000. P-125

10.1.2 Estrategia No. 2. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos. Esta estrategia permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos que apoyen las actividades de motivación de la empresa. En esta estrategia se sugiere seguir las siguientes actividades:

1. Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Aunque uno de los incentivos que más influyen en el empleado es el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna, no obstante apoyar esto con alguna prebenda monetaria es importante para el empleado.

Entre algunas recompensas monetarias se encuentran:

Tiempo libre

Banquetes

Almuerzos e invitaciones a restaurantes

Excursiones de compras

Libros, discos, vídeo casetes

Asistencias a seminarios o conferencias, etc.

2. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “EMPLEADO DEL MES”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

3. Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas. Danaranjo S.A puede implementar este tipo de premios y a su vez beneficiarse de las ideas y participación de los empleados.

4. Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:

Promover el concurso y su objetivo.

Fijar metas realistas, logrables y mensurables.

Limitar el concurso a un período corto.

Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados.

Fijar reglas descomplicadas.

Entregar pronto los premios.

5. Un premio puede consistir en capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de automejoramiento.

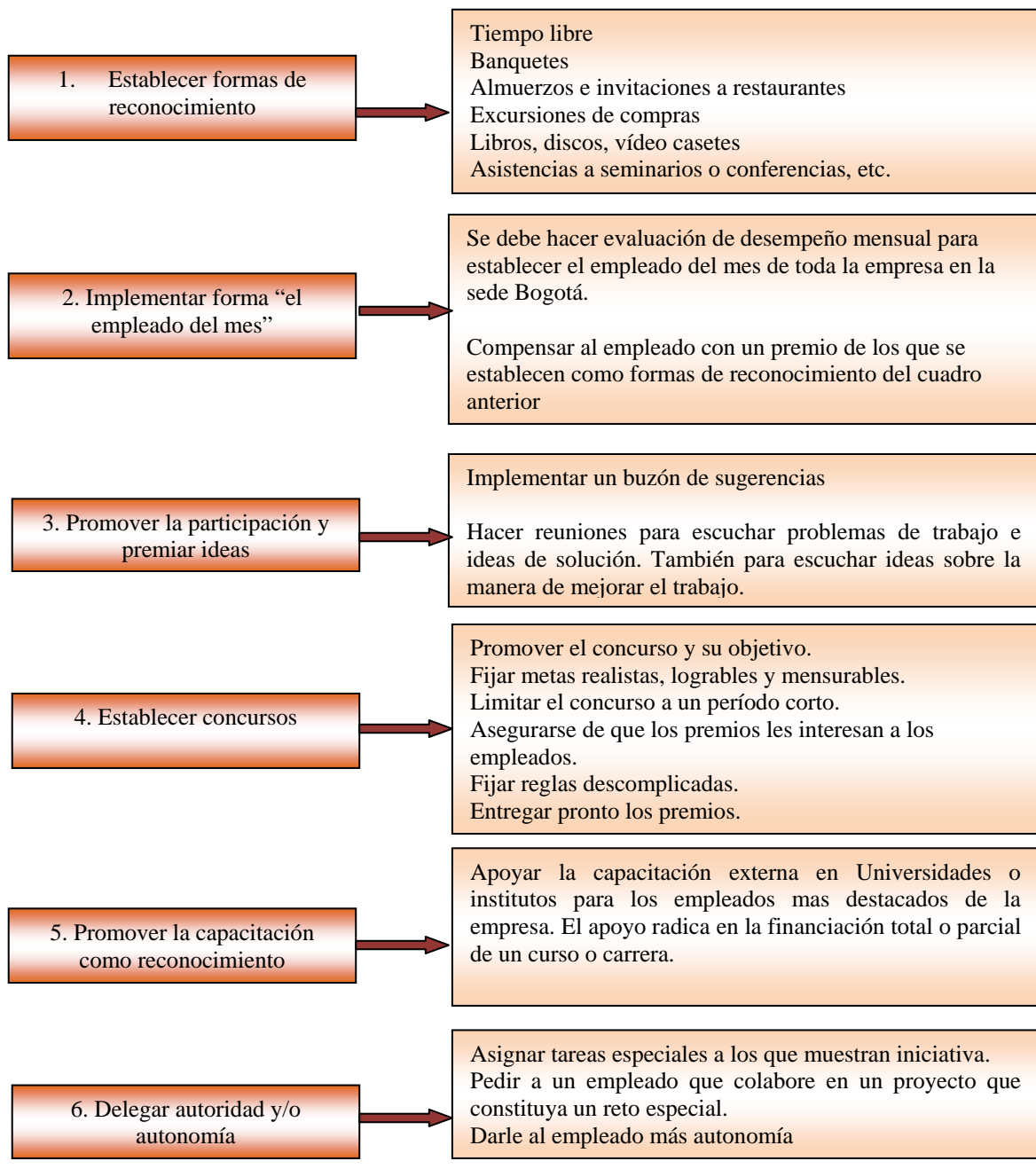
6. Si no se puede ascender a un empleado, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior. Un empleado sobresaliente puede también servir de enlace con el departamento de personal de la oficina principal o como asesor de otros departamentos. Si se tienen problemas interdepartamentales, o con un negocio o proyecto específico, se puede pensar en la conveniencia de formar un grupo de trabajo y hacerse representar en él por los empleados de alto desempeño. Para esto también se puede:

Asignar tareas especiales a los que muestran iniciativa.

Pedir a un empleado que colabore en un proyecto que constituya un reto especial.

Darle al empleado más autonomía.⁴³

Figura 68 Pasos para diseñar una política de motivación y reconocimiento



⁴³ Adaptado a la estrategia. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/estim/estim.shtml>

10.1.3 Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo. Es necesario dar a conocer aspectos sobre el trabajo en equipo a los directores y jefes a fin de que apliquen las recomendaciones impartidas en beneficio de fomentar la conformación de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo deben ser conformados por los jefes o directores de cada área mediante las siguientes actividades:

1. Establecer si el área o departamento amerita la conformación de equipos de trabajo. Esto con el fin de no iniciar equipos donde no se necesita, por ejemplo, el área de mensajería tal vez no amerite la conformación de equipos de trabajo dado que allí cada empleado tiene funciones específicas que no dependen de las de los otros compañeros y trabajan generalmente fuera de las instalaciones de la empresa.
2. Una vez identificada la necesidad de conformar los equipos de trabajo, es importante definir los objetivos que estos deben cumplir. Así, no se conforman equipos sin un fundamento y se pueden establecer indicadores de desempeño de los equipos.
3. Promover la conformación de los equipos de trabajo. Para esto, el jefe o director de área, debe permitir que se creen los grupos como lo prefieran los subalternos a su cargo, eso si con un numero limite de integrantes y que sus actividades se relacionen para el cumplimiento de los objetivos. Si el departamento o área es de poco personal, se puede conformar un solo equipo, o conformar equipos de dos o tres personas.
4. Establecer las metas y objetivos del equipo de trabajo, al igual que los indicadores y cronogramas. Las actividades del equipo de trabajo deben ser definidas por sus integrantes, para esto se les debe proporcionar información sobre lo que se requiere hacer, los indicadores y las fechas de entrega de los resultados. Igualmente, y para motivar los equipos, es necesario utilizar las actividades de motivación como por ejemplo los reconocimientos por logros.

5. Hacer seguimiento de las actividades de los equipos de trabajo. Esto se hace a fin de mantener control y observar si la conformación de los mismos cumple las expectativas de integración, motivación y mejor desempeño, o por el contrario se han generado roces y mal ambiente entre compañeros de trabajo.

10.1.4 Estrategia No. 4. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano. Un aspecto importante que influye en la motivación y desempeño de los trabajadores, así como en el clima de trabajo, son las actividades de promoción y ascensos que gestione el área de talento humano.

Los ascensos o promoción se logran a través de una estructura vertical, es decir el ideal es que el empleado avance en cargo y por tanto en sueldo y experiencia. Esto permite tener opción a mayores ingresos y si es posible acceso a formación profesional.

A continuación se sugiere un procedimiento para organizar y efectuar los Concursos de Promoción y Ascenso del personal de Danaranjo S.A:

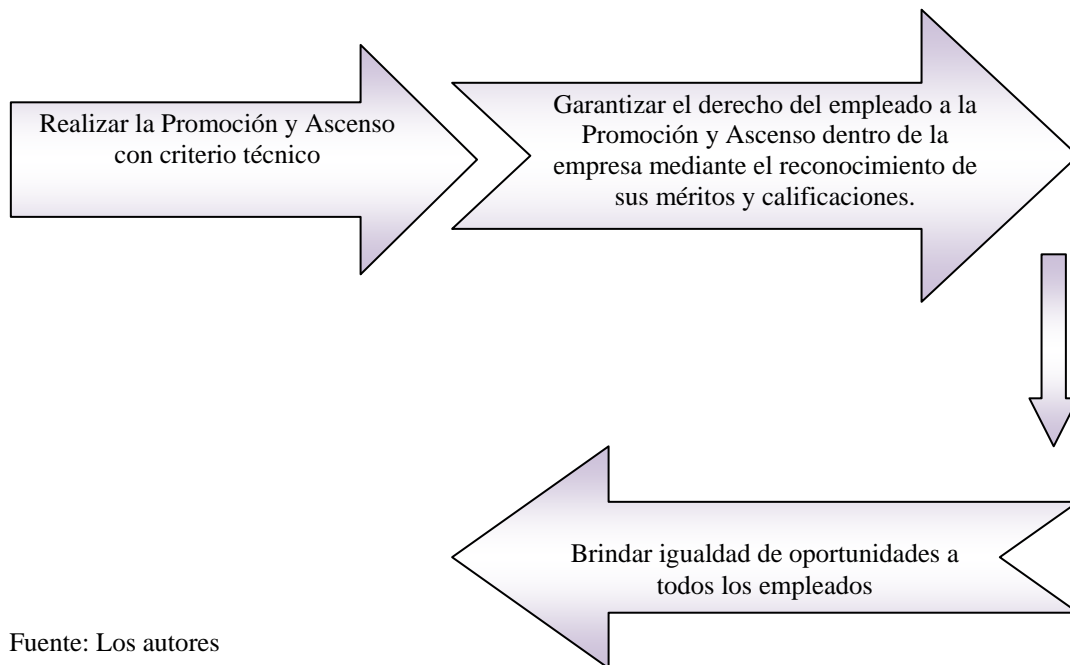
Objetivos

- a) Realizar la Promoción y Ascenso con criterio técnico considerando todos los factores de evaluación posibles.
- b) Garantizar el derecho del empleado a la Promoción y Ascenso dentro de la empresa mediante el reconocimiento de sus méritos y calificaciones.
- c) Brindar igualdad de oportunidades a todos los empleados que cumplan con los requisitos establecidos para participar en el concurso respectivo.

Los requisitos generales para participar en el Concurso de Promoción y Ascenso del personal pueden ser:

- a) Ser empleado directo de la empresa por lo menos un año
- b) Que exista la plaza vacantes y contar con la opinión favorable de las directivas
- c) Reunir los requisitos mínimos para concursar
- d) Tener buen record de asistencia y puntualidad en los dos últimos semestres.
- e) No haber obtenido promoción y ascenso en los dos últimos semestres.
- f) No estar cumpliendo sanción de suspensión mayor de cinco días a la fecha de la convocatoria del Concurso.

Figura 69 Proceso para el diseño políticas de promoción y desarrollo humano



Fuente: Los autores

Tabla 10 Plan de acción y presupuesto

TAREA	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO
	INICIO	TERMINA			
Estrategia No. 1 Diseñar Campaña de motivación y reconocimiento	Agosto 1 de 2008	Agosto 30 de 2008	Aumentar los indicadores de motivación de los empleados	Director de talento humano	Se sugiere asignar un 0.5% de las utilidades acumuladas de la empresa por cada mes. Muchas de las actividades no representan hacer desembolsos en dinero
Estrategia No. 2 Diseñar Política de incentivos y reconocimientos	Septiembre 1 de 2008	Septiembre 30 de 2008	Aumentar el sentido de pertenencia		
Estrategia No. 3 Capacitar en la formación de equipos efectivos de trabajo	Septiembre 1 de 2008	Septiembre 30 de 2008	Fortalecer la conformación de equipos		
Estrategia No. 4 Diseñar políticas de promoción y desarrollo	Octubre 1 de 2008	Octubre 31 de 2008	Lograr personal satisfecho con su trabajo y motivado.		

Fuente: Los autores

Tabla 11 Cronograma de actividades

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	LUGAR DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	CONTROL			OBSERVACIONES
							SIN EMPEZAR	EN PROCESO	FINALIZADA	
Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento que incluya promover el aumento de la participación de los empleados	Promover la participación de los empleados en la generación de ideas motivadoras	Hacer reunion con los directores de las diferentes áreas de la empresa y explicarles la estrategia.	Sala de reuniones área de talento humano	Directora de talento humano	Enero 3 de 2009	Enero 3 de 2009				
	Los jefes de área y directores deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo	Cada jefe debe hacer una reunion con las personas que tiene a cargo y debe promover una lluvia de ideas motivadoras			Enero 5 de 2009	Enero 5 de 2009				
	Identificar fuentes de desmotivación en los empleados	En la reunion cada jefe debe identificar las emociones de sus subalternos y anotarlas	Sala de reuniones área de talento humano	Director de cada área	Enero 5 de 2009	Enero 5 de 2009				
	Implementar actividades de motivación	De la lluvia de ideas, por concenso se eligen las mas viables.			Enero 5 de 2009	Enero 5 de 2009				
		Presentar las ideas al área de talento humano			Enero 7 de 2009	Enero 7 de 2009				
Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.	Establecer las formas de reconocimiento e incentivos	Hacer una reunion con los directores de cada área			Febrero 1 de 2009	Febrero 1 de 2009				
	Establecer actividad de "EMPLEADO DEL MES".	En la reunion se debe generar una lluvia de ideas sobre formas de incentivos y recompensas			Febrero 1 de 2009	Febrero 1 de 2009				
	Implementar actividades de premios e incentivos	Elegir de la lluvia de ideas las más viables	Sala de reuniones área de talento humano	Directora de talento Humano	Febrero 1 de 2009	Febrero 1 de 2009				
	Implementar concursos	Hacer presupuesto de la implementacion de las ideas de reconocimiento e incentivos			Febrero 3 de 2009	Febrero 3 de 2009				
	Implementar como premios la capacitación	Diseñar las características y condiciones de las actividades de incentivos y reconocimientos			Febrero 5 de 2009	Febrero 5 de 2009				
	Implementar actividades de empoderamiento	Presentarle las ideas con los resultados esperados y el presupuesto al presidente de la empresa para su aprobacion final	Oficina de talento humano	Director de talento Humano	Febrero 10 de 2009	Febrero 10 de 2009				
		Implementar las ideas mediante información en reunion a todos los empleados, carteleras y circulares			Marzo 1 de 2009	Marzo 1 de 2009				

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	LUGAR DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	CONTROL			OBSERVACIONES
							SIN EMPEZAR	EN PROCESO	FINALIZADA	
Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo.	Establecer si el área o departamento amerita la conformación de equipos de trabajo.	Hacer reunión con los directores de área para explicar la estrategia.	Sala de reuniones área de talento humano	Directora de talento Humano	Marzo 2 de 2009	Marzo 2 de 2009				
	Una vez identificada la necesidad de conformar los equipos de trabajo, es importante definir los objetivos que estos deben cumplir.	En la reunión se debe establecer las necesidades de los equipos de trabajo en cada área.			Marzo 2 de 2009	Marzo 2 de 2009				
	Promover la conformación de los equipos de trabajo	Una vez definida la necesidad de equipos , cada jefe de área debe establecer las actividades y objetivos			Marzo 2 de 2009	Marzo 2 de 2009				
	Establecer las metas y objetivos del equipo de trabajo	Cada jefe de área debe reunirse con sus subalternos y conformar los equipos de trabajo.	Oficina de cada área	Director de cada área	Marzo 5 de 2009	Marzo 5 de 2009				
	Hacer seguimiento de las actividades de los equipos de trabajo.	El jefe de área debe explicarles el objetivo, las actividades y resultados esperados			Marzo 5 de 2009	Marzo 5 de 2009				
		Cada equipo debe reunirse por aparte para organizar sus actividades.			Marzo 10 de 2009	Marzo 10 de 2009				
		El jefe de área debe entregar el programa de actividades y fechas de entrega a cada equipo.			Marzo 15 de 2009	Marzo 15 de 2009				
Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano.	Realizar la Promoción y Ascenso con criterio técnico considerando todos los factores de evaluación posibles.	Diseñar características de las políticas de promoción y desarrollo.	Oficina de talento humano	Directora de talento Humano	Abril 1 de 2009	Abril 1 de 2009				
	Garantizar el derecho del empleado a la Promoción y Ascenso dentro de la empresa mediante el reconocimiento de sus méritos y calificaciones.	Establecer las actividades de promoción y desarrollo			Abril 2 de 2009	Abril 2 de 2009				
	Brindar igualdad de oportunidades a todos los empleados que cumplan con los requisitos establecidos para participar en el concurso respectivo.	Hacer el presupuesto de implementación de las políticas y actividades de la promoción y desarrollo humano.			Abril 5 de 2009	Abril 5 de 2009				
		Presentar el plan de desarrollo para aprobación de la alta gerencia.			Abril 15 de 2009	Abril 15 de 2009				

11. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño empresarial, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomenta en los empleados sentido de pertenencia lo que a su vez constituye la posibilidad para mejorar las actividades empresariales. Así se destaca que DANARANJO S.A ha dado el primer paso para adentrarse en un largo proceso de mejora que le permita mejorar sus resultados a través del bienestar y satisfacción de su personal. Esto requiere que los esfuerzos sean a largo plazo y con un compromiso constante de los directivos de la empresa.

La experiencia de evaluar el clima de trabajo en la empresa Danaranjo S.A permitió aplicar una herramienta de diagnóstico que ha sido probada en grandes empresas de Colombia. El instrumento IMCOC es una herramienta que permite medir de manera confiable el clima de trabajo de las empresas y en el caso de Danaranjo resultó ser una herramienta adecuada que arrojó datos pertinentes para establecer las debilidades del clima de trabajo de la empresa.

El factor de mayor influencia en los resultados negativos de algunas variables del clima laboral fueron la motivación y falta de reconocimiento de la empresa a través de los directivos y jefes, hacia los empleados. Este aspecto es sencillo de aplicar y no representa mayores costos para la empresa dado que se cuenta con un departamento de talento humano que puede ejecutar todas las actividades para fortalecer el reconocimiento y la motivación.

Se logra que la empresa DANARANJO S.A reconozca la situación del clima laboral y tomen en cuenta las sugerencias pertinentes a este aspecto.

La percepción del clima de trabajo en Danaranjo S.A a nivel general se mantiene en un término medio, es decir, ni del todo bueno, ni malo. Los empleados expresan sentirse inconformes con la falta de reconocimiento de parte de la empresa.

La propuesta de mejoramiento se encamina a fortalecer las debilidades encontradas en reconocimiento y motivación. Estas a su vez se deben complementar con capacitación y promoción de los empleados.

RECOMENDACIONES

Actualmente en Danaranjo S.A no se realizan actividades encaminadas a motivar a los empleados. El área de Talento Humano ejecuta actividades de nómina y contratación dejando de lado el diseño de políticas y actividades que promuevan el buen ambiente de trabajo y la productividad laboral. En este sentido, la dirección de talento humano no debe limitar sus funciones a actividades operativas, pues la gestión del talento humano de una empresa tan grande debe además promover estrategias que fomenten el buen ambiente de trabajo y la productividad.

Los resultados en cuanto al estilo de dirección permiten ver que a nivel general se maneja un estilo de dirección autocrático paternalista. Este estilo es pertinente y ha sido adecuado para la empresa hasta el momento, sin embargo se podría incursionar en asumir nuevos estilos de dirección encaminados a fortalecer la comunicación con el empleado, promover la participación y a su vez fomentar la motivación general del grupo.

La gerencia general debe hacer la solicitud al área de talento humano, de ejecutar actividades de desarrollo, promoción, capacitación y motivación, dado que actualmente el enfoque es hacia actividades operativas.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión, 2 ed., 3R editores: Bogotá, 1998

BRUNET Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. España: Editorial Trillas, 2000. 121 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5a. ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2000. 699 p.

FRENCH, Wendel L. Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall, 1996. 375 p.

GÓMEZ RADA, Carlos Alberto. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Bogotá universidad Católica de Colombia. Acta colombiana de psicología. 11,97-113,04.

GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw Hill, 2004. 405 p.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. p -256

JERICÓ, pilar. Del profesional con talento al talento organizativo. Bogotá: Legis. 2005. p-48

LITWIN, G. y STINGER, H. Clima organizacional, NewYork: Simon & Schuster, 1978. 275 p.

MENDEZ, A, Carlos E. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª - ed. Bogotá: Mg Graw Hill, 2001

RODRIGUÉZ ESTRADA Mauro. Desarrollo Motivacional. México: McGraw Hill, 2001. 70 p.

URDANETA BALLEEN, Orlando. Psicología Organizacional, Aplicada a la gestión del capital humano. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

ZULUAGA RUÍZ, Mauricio. Clima organizacional. Bogotá: Departamento Administrativo de la función pública. 2005. 44 p.

<http://www.agapea.com/Gestion-y-Desarrollo-de-los-Recursos-Humanos-n228023i.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos10/estim/estim.shtml>